

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Metodologia do Appreciative Inquiry no Balanced Scorecard: Estudo de Caso

João Diogo Mendes Pires

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadores:

Professora Doutora Generosa do Nascimento,
Professora Auxiliar,
ISCTE - IUL

Outubro, 2020



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**A Metodologia do Appreciative Inquiry no Balanced
Scorecard: Estudo de Caso**

João Diogo Mendes Pires

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria
Organizacional

Orientadores:

Professora Doutora Generosa do Nascimento,
Professora Auxiliar,
ISCTE - IUL

Outubro, 2020

Agradecimentos

Pretendo na presente secção deixar os meus especiais agradecimentos,

À Professora Doutora Generosa do Nascimento, não só por ter aceitado o desafio deste projeto, como por todo o apoio e acompanhamento que fez ao longo do mesmo, mas também pela excelência no ensino ao longo dos anos que a tive como professora. Ainda não tinha tido a oportunidade de deixar o meu obrigado.

À gestão e colaboradores da GCF, pela disponibilidade em receberem o projeto e pelo apoio e contributos dados, sem vocês o projeto não seria realizado.

Aos meus pais e irmão, não só pelo apoio incondicional dado ao longo dos anos, mas também pelos valores transmitidos, tendo estes sido fundamentais para me manter focado na concretização deste projeto.

À Sara, por todo o carinho e amor dado, e por toda a paciência que tem comigo. Sem ti, tudo isto seria muito mais difícil.

Resumo

Já marcadas por uma envolvente competitiva, agravada pelos efeitos económicos e financeiros da pandemia COVID-19, as organizações têm cada vez maior necessidade de gerir a sua *performance*, não só para ganharem relevância no mercado, mas também como forma de sobreviverem. O projeto tem como principal objetivo desenvolver um modelo de gestão de *performance* para uma PME que atua no setor da contabilidade, fiscalidade e área laboral, onde se pretende estimular a *performance* da organização, assim como garantir o alinhamento da gestão da organização com a estratégia e objetivos organizacionais.

Para tal, será desenvolvido um *Balanced Scorecard (BSC)*, através da metodologia do *Appreciative Inquiry (AI)*. Como metodologia generativa, o *AI* permite facilitar o desenvolvimento de outras metodologias, adotando uma perspetiva inspiradora e focada nos aspetos positivos dos sistemas que procura influenciar, desempenhando assim um papel fundamental no desenvolvimento de um *BSC* focado nas valências e capacidades da organização.

É de referir que os resultados do projeto são o desenvolvimento de um *BSC* específico para as características e valências da organização, sendo de realçar: a sistematização da missão e visão da organização; definição dos eixos estratégicos e objetivos estratégicos; definição de indicadores de desempenho (*KPIs*) e iniciativas estratégicas; e sistematização das relações entre todas estas componentes. Aquando da implementação da metodologia do *AI*, surgiu a necessidade de se desenvolver a política de formação e desenvolvimento, de forma a que esta esteja alinhada com os objetivos dos *BSC*. *A avaliação dos resultados específicos da implementação do BSC estão fora do âmbito do projeto.*

Palavras-Chave:

Gestão de Performance; Balanced Scorecard; Appreciative Inquiry; Política de Formação e Desenvolvimento

Sistema de Classificação JEL:

L21 - Business Objectives of the Firm

L25 - Firm Performance: Size, Diversification, and Scope

Abstract

Already marked by a competitive environment, aggravated by the economic and financial effects of the pandemic COVID-19, organizations have an increasing need to manage their performance, not only to gain relevance in the market, but also as a way to survive. The main objective of the project is to develop a performance management model for a SME that operates in the accounting, tax and labor sector, where it's intended to stimulate the organization's performance, as well as ensure the alignment of the organization's management with the strategy and organizational objectives.

To this end, a Balanced Scorecard (BSC) will be developed, using the Appreciative Inquiry (AI) methodology. As a generative methodology, the AI allows to facilitate the development of other methodologies, adopting an inspiring perspective and focused on the positive aspects of the systems it seeks to influence, thus playing a fundamental role in the development of a BSC focused on the organization's strengths and capabilities.

It should be noted that the results of the project are the development of a specific BSC for the organization's characteristics and values, with emphasis on: the organization's mission and vision systematization; definition of strategic axes and strategic objectives; performance indicators (KPIs) and strategic initiatives definition; and systematization of the relationships between all these components. When implementing the AI methodology, the need to develop the training and development policy arose, so that it's aligned with the BSC's objectives. The evaluation of the specific results of the BSC's implementation is outside the scope of the project.

Keywords:

Performance Management; Balanced Scorecard; Appreciative Inquiry; Training and Development Policy

JEL Classification System:

L21 - Business Objectives of the Firm

L25 - Firm Performance: Size, Diversification, and Scope

Índice Geral

| | |
|--|-------------|
| <i>Agradecimentos</i> | <i>iii</i> |
| <i>Resumo</i> | <i>v</i> |
| <i>Abstract</i> | <i>vii</i> |
| <i>Índice de Figuras</i> | <i>xi</i> |
| <i>Glossário</i> | <i>xiii</i> |
| Introdução..... | 1 |
| Capítulo 1. Enquadramento Teórico e Conceptual..... | 3 |
| 1.1. Performance | 3 |
| 1.2. Balanced Scorecard (BSC)..... | 6 |
| 1.3. Appreciative Inquiry (AI) | 12 |
| Capítulo 2. Metodologia..... | 21 |
| 2.1. Método | 21 |
| 2.2. Técnicas de Recolha de Dados..... | 21 |
| 2.3. Técnicas de Tratamento de Dados | 22 |
| Capítulo 3. Apresentação da Organização e Análise de Informação | 23 |
| Capítulo 4. Implementação..... | 27 |
| 4.1. Definição da missão, visão e eixos estratégicos da organização | 28 |
| 4.2. Definição do Balanced Scorecard | 29 |
| 4.3. Ligação da política de RH crítica à consecução do Balanced Scorecard..... | 42 |
| Conclusões..... | 45 |
| Referências Bibliográficas..... | 49 |
| Anexos..... | 53 |

Índice de Figuras

Figura 4.1 - Balanced Scorecard da GCF 41

Glossário

ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho

AI - *Appreciative Inquiry* (Inglês) ou Inquérito Apreciativo (Português)

BSC - *Balanced Scorecard*

IRC - Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IRS - Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

ISO - *International Organization for Standardization* (Inglês) ou Organização Internacional para a Estandarização (Português)

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

KPI - *Key Performance Indicator* (Inglês) ou Indicador de Desempenho (Português)

PME - Pequena e Média Empresa

RH - Recursos Humanos

SJR - *Scientific Journal Rankings* (Inglês) ou Classificação das Publicações Científicas (Português)

SLA - *Service Level Agreement* (Inglês) ou Nível de Serviço Acordado (Português)

STD – Suporte à Tomada de Decisão

SWOT - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Inglês) ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (Português)

Introdução

Num ambiente cada vez mais competitivo e desafiador as organizações sentem cada vez mais pressão para o desenvolvimento de práticas que garantam a sua competitividade e sustentabilidade (Nascimento & Pereira, 2015). Por outro lado, este contexto foi agravado pelos efeitos económicos e financeiros da pandemia COVID-19, sendo caracterizada como uma das maiores recessões do último século, é expectável que cause efeitos negativos diretos em múltiplos setores – derivado de as pessoas não poderem consumir e/ou estarem limitados de aceder aos seus produtos, ou mesmo não verem os produtos/serviços como atrativos para consumo, tanto por uma questão sanitária, como económica o que leva à redução do seu volume de negócio. Por outro lado, outros setores que não são afetados diretamente pelos efeitos negativos da pandemia, podem também sentir uma pressão agravada na medida em que podem ter como clientes as empresas/consumidores que são afetadas diretamente pela pandemia, gerando-se assim um efeito bola de neve (Banco de Portugal, 2020; Jackson, Nelson, Schwarzenberg & Weiss, 2020; World Bank Group, 2020). Este contexto obriga os gestores a focar ainda mais a sua atenção na *performance* da sua organização. Dessa forma, surge a necessidade de os gestores desenvolverem e implementarem sistemas de gestão de *performance*, para que a possam não só monitorizar, como também intervir nesta.

Numa era em que os sistemas de gestão de *performance*, tendencialmente, apenas consideravam indicadores financeiros, Kaplan e Norton (1992) consideravam que a exclusividade de indicadores financeiros não seriam suficientes para avaliar a *performance* de uma organização, na medida em que não captavam o valor dos ativos intangíveis que garantiam a sua sustentabilidade (Kaplan & Norton, 2004a). Dessa forma criaram um sistema que procura balancear indicadores financeiros com indicadores não-financeiros (*drivers* da *performance* futura da organização), balanceando também objetivos de curto e longo-prazo e perspetivas internas e externas (Kaplan & Norton, 1996b), denominado de *Balanced Scorecard* (em diante *BSC*). Este sistema está assente em quatro perspetivas (Kaplan & Norton, 1996b): financeira; clientes; processos internos; e aprendizagem e desenvolvimento. Para cada uma das perspetivas devem ser definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas que devem estar alinhados com a estratégia e visão da organização (Kaplan & Norton, 1992). Com a evolução do próprio sistema, o *BSC* passa a ser considerado um instrumento de gestão estratégica, assumindo que a ligação entre estas perspetivas e a visão e missão da organização pressupõe a definição de uma cadeia de relações de causa-efeito – sendo estas relações materializadas num Mapa Estratégico (Kaplan & Norton, 1996b).

Apesar destes autores proporem uma metodologia própria (Kaplan & Norton, 1996b) e haver outros exemplos de metodologias de aplicação do BSC na literatura (Malina & Selto, 2001; Chytas, Glykas & Valiris, 2011; Pereira & Melão, 2012; Antonsen, 2014), neste projeto será utilizada a metodologia do *Appreciative Inquiry* (em diante, *AI*) (Cooperrider & Srivastva, 1987). Cooperrider e Srivastva (1987, citados por Grieten, Lambrechts, Bouwen, Huybrechts, Fry & Cooperrider., 2018), procuraram desenvolver um novo método de *action research* focado em compreender “o que dá vida às

organizações, o que as energiza”, na medida em que consideravam que as teorias convencionais de *action research* limitavam a inovação, pois partiam de uma perspectiva deficitária (Cooperrider & Srivastva, 1987 citados por Grieten *et al.*, 2018).

Partindo dos conceitos do *BSC* e *AI*, procura-se responder à questão: “que modelo de gestão de *performance* para uma PME no setor da contabilidade, fiscalidade e área laboral, criado a partir de uma idealização coletiva de um futuro melhor?”. Esta questão é importante, na medida em que é cada vez mais necessário, não só desenvolverem-se e validarem-se ferramentas que se foquem no conteúdo (o *BSC*, neste projeto), como também ferramentas e metodologias processuais (o *AI*, neste projeto). Estas devem viabilizar o processo de desenvolvimento das ferramentas anteriores, de forma a que os processos de conteúdo não sejam vistos como processos fastidiosos e distantes do que são os objetivos e a prática da organização, mas também que fomentem a adesão dos gestores e de outros *stakeholders* ao processo. Dessa forma, o *BSC* neste projeto serve como uma metodologia de mudança e desenvolvimento organizacional, enquanto que o *AI* servirá como uma metodologia para facilitar essa mudança e desenvolvimento organizacional.

O projeto visa os seguintes objetivos: 1) desenvolver um modelo de gestão de *performance* para uma PME no setor da contabilidade, fiscalidade e área laboral, incluindo métricas e indicadores financeiros e não financeiros, facilitado através da metodologia do *AI*; 2) desenvolver ou atualizar política(s) de recursos humanos mediante o contexto e desenvolvimento nas fases do *AI* de forma a permitir o alinhamento com o modelo criado; 3) analisar os aspetos processuais e sinergias entre estes dois conceitos, apresentando conclusões para o estudo de caso, limitações e oportunidades de investigação futura. De forma a concretizar-se estes objetivos, este trabalho está organizado em seis secções, sendo a primeira a presente introdução. Na secção seguinte, é efetuado o enquadramento teórico sobre os conceitos de sistemas de gestão de *performance*, *BSC* e *AI*. Na terceira secção apresenta-se a metodologia utilizada. De seguida é apresentada a organização e seu contexto. Na quinta secção é apresentado o estudo de caso, sendo concebido o *BSC*, assim como a sua ligação a política de RH relevante para a sua consecução. Por fim, na última secção, serão apresentadas as conclusões do estudo de caso, as limitações e oportunidades de investigação futuras.

Apresentam-se como resultado do projeto o desenvolvimento de um *BSC*, com recurso à metodologia do *AI*, o que permite uma maior orientação para as valências da organização - sendo a junção destas duas metodologias uma inovação. Em concreto nos resultados, de realçar: a sistematização da missão e visão da organização; definição dos eixos estratégicos e objetivos estratégicos; definição de indicadores de desempenho (*KPIs*) e iniciativas estratégicas; e sistematização das relações entre todas estas componentes. Aquando da implementação da metodologia do *AI*, surgiu a necessidade de se desenvolver a política de formação e desenvolvimento, de forma a que esta esteja alinhada com os objetivos dos *BSC*. A avaliação dos resultados específicos da implementação do *BSC* estão fora do âmbito do projeto.

Capítulo 1. Enquadramento Teórico e Conceptual

1.1. Performance

Se as organizações estavam a sentir cada vez mais pressão para serem competitivas e desenvolverem práticas que garantissem a sua sustentabilidade (Nascimento & Pereira, 2015) antes dos impactos económicos e financeiros da pandemia COVID-19, é expectável que esta pressão aumente, na medida em que múltiplos setores de atividade vão sentir os efeitos negativos provocados pela pandemia (Banco de Portugal, 2020; Jackson *et al.*, 2020; World Bank Group, 2020). Se por um lado, derivado de as pessoas não poderem consumir e/ou estarem limitados de aceder aos produtos, ou mesmo não verem determinados produtos/serviços como atrativos para consumo, tanto por uma questão sanitária, como económica pode levar à redução do volume de negócios de múltiplas empresas. Por outro lado, empresas em outros setores que não são afetados diretamente pelos efeitos negativos da pandemia, podem também sentir uma pressão agravada na medida em que podem ter como clientes as empresas/consumidores que são afetadas diretamente pela pandemia, gerando-se assim um efeito bola de neve (Banco de Portugal, 2020; Jackson *et al.*, 2020; World Bank Group, 2020). Este contexto obriga os gestores a focarem-se ainda mais a sua atenção na *performance* da sua organização. Dessa forma, surge a necessidade de os gestores desenvolverem e implementarem sistemas de gestão de *performance*, para que a possam não só monitorizar, como também intervir nesta.

O conceito de *performance* corresponde aos resultados da organização (Szilagyi, 1988). Sendo este conceito relativo, tem influenciado a forma como ao longo do tempo se mede a *performance* das organizações (Melina & Selto, 2001; Taticchi, Tonelli & Cagnazzo, 2010). Tradicionalmente, os sistemas de medição de *performance* apenas consideravam medidas financeiras (Melina & Selto, 2001; Taticchi *et al.*, 2010). A utilização de medidas financeira tem a vantagem de serem assentes em metodologias contabilísticas, sujeitos a padrões e regras reconhecidos e aceites, assim como permite uma maior comparabilidade entre organizações, na medida em que estão assentes na mesma unidade – unidade monetária (Jordan, Neves & Rodrigues, 2015). Estes sistemas são mais apropriados em contextos de relativa certeza e baixa complexidade, que não são as condições que grande parte das organizações enfrentam atualmente (Gordon & Naranyan 1984; Govindarajan 1984; Govindarajan & Gupta 1985; Abernethy & Brownell 1997, todos citados por Melina & Selto, 2001) ao que Kalender e Vayvay (2016) acrescentam que no novo contexto de mercado onde a informação influencia em grande medida o sucesso das organizações, a competitividade das empresas está cada vez mais dependente de aspetos intangíveis e que apenas utilizando indicadores financeiros não se conseguirá captar toda a complexidade da *performance* organizacional.

Neste sentido, têm aumentado as críticas contra os sistemas que apenas consideram medidas financeiras (Emmanuel & Otley, 1995 citados por Nørreklit, 2000; Malina & Selto, 2001). Uma destas críticas é a de que este tipo de sistemas apenas revelam o histórico das organizações, mas não revela

nada sobre o que poderá ser o seu futuro (Merchant, 1985; Chakravarthy, 1986; Schoenfeld, 1986; Dearden, 1987; AICPA, 1994; Kaplan & Norton, 1996 citados por Nørreklit, 2000; Kaplan & Norton, 2001a), o que num ambiente cada vez mais global, competitivo e volátil torna estes sistemas insuficientes para refletirem decisões que levem a uma determinada *performance* organizacional futura (Malina & Selto, 2001). Uma outra crítica a este tipo de sistemas é que podem ser contraproducentes face a estratégias de negócio baseadas no conhecimento (*knowledge-based strategies*), na medida em que consideram os investimentos na melhoria do capital humano como um custo (que deve ser reduzido) (Malina & Selto, 2001), pondo também em causa estratégias ligadas à qualidade, à flexibilidade e à minimização do tempo de produção (Dixon, Nanni & Vollman, 1990 citados por Malina & Selto, 2001). Uma outra crítica, é que as medidas e indicadores presentes nestes sistemas estão demasiado agregadas e distanciadas da ação de grande parte dos colaboradores, sobretudo dos que estão nos níveis mais baixos da organização, o que dificulta o *feedback* a ser dado a estes colaboradores sobre como podem desenvolver ações que tenham impacto na organização, ou até mesmo explicar qual é o contributo do seu trabalho para os resultados da organização (Malina & Selto, 2001). Por outro lado, em determinados contextos os gestores podem ser levados a perseguir resultados de curto-prazo, que podem pôr em causa a capacidade da organização ser competitiva no futuro (Nørreklit, 2000; Porter, 1992 & AICPA, 1994, citados por Kaplan & Norton, 2001a), por exemplo havendo necessidade de se reduzir custos optar-se por reduzir o investimento em inovação e desenvolvimento nas suas várias dimensões (recursos humanos, *hardware*, *software*, etc.), poderá provocar bons resultados contabilísticos no curto-prazo, mas também poderá pôr em causa o futuro da organização.

Um aspeto a ter em conta, é que é difícil em termos contabilísticos e financeiros analisar o valor de ativos não-financeiros, em primeiro lugar por terem um valor indireto (Kaplan & Norton, 2001a), i.e., existem diferentes estágios intermédios entre o investimento em ativos intangíveis e resultados financeiros, o que faz com que não seja certo que o investimento neste tipo de ativos tenha qualquer resultado positivo sequer. Um exemplo clássico é o investimento em investigação e desenvolvimento, que por colossal que seja, não garante a criação de um produto inovador que cause disrupção no seu mercado, apenas cria condições e aumenta a probabilidade de acontecer, sendo que o inverso também pode acontecer (baixos orçamentos levarem à criação de produtos inovadores). No entanto um balanço contabilístico é um modelo linear, que não compreende estas relações. Por outro lado, o valor de cada um destes ativos está altamente dependente da estratégia e contexto da organização (Kaplan & Norton, 2001a), – na medida em que o investimento em pesquisa e desenvolvimento em *software* tenha maior probabilidade de ter um maior retorno numa empresa de *software* do que numa empresa de *fast-food*. Por fim, o valor destes ativos tipicamente está dependente da existência de outros ativos (Kaplan & Norton, 2001a), i.e., o seu valor está dependente da existência de sinergias – no mesmo exemplo, para que se consiga desenvolver determinado *software* poderá ser necessário investir primeiro em *hardware* (servidores, por exemplo), no entanto vão ser também precisas pessoas capazes de trabalhar e desenvolver esse *software*, caso não haja ninguém para o desenvolver que tenha competência para

desenvolver *software*, o investimento em *hardware* será apenas um custo. Por estas razões torna-se difícil, tanto para os sistemas contabilísticos, como para os sistemas de medição e avaliação de *performance* tradicionais, valorarem medidas de ordem intangível, havendo necessidade de se implementarem sistemas que considerem o valor, indicadores e medidas não-financeiras.

Apesar das críticas aos sistemas tradicionais e em serem atribuídas vantagens aos sistemas que incluem medidas não-financeiras, um aspeto importante a considerar é se os sistemas que incluem medidas não-financeiras estão ou não ligados à *performance* financeira da organização. Evidência na literatura considera que os sistemas que incluam medidas não-financeiras, desde que não de forma isolada e descontextualizada, parecem ser mais fiáveis para a determinação da *performance* organizacional (Becker & Huselid, 1998; Huselid, 1995; Huselid, Jackson & Schuler, 1997 citados por Malina & Selto, 2001). Ittner e Larcker (2003) consideram que há várias vantagens em considerar-se o uso de medidas não-financeiras: por um lado, permite aos gestores analisar o negócio anteriormente aos veredictos financeiros, permitindo que possam atuar no sentido de os influenciar; os colaboradores poderão receber informação melhor direcionada sobre que ações específicas deverão empreender de forma a contribuir para a estratégia organizacional; os investidores poderão ter uma melhor compreensão da *performance* geral da organização, na medida em que os indicadores não-financeiros tendem a refletir ativos que os sistemas contabilísticos consideram como custos.

Procurando garantir que os sistemas beneficiem das vantagens supramencionadas, Malina e Selto (2001) e Kalender e Vayvay (2016) propõem que de forma a captar toda a complexidade da *performance* organizacional, para além de informação financeira, os gestores devem basear as suas decisões também em indicadores ligados à satisfação e lealdade dos clientes, ligados à satisfação e clima entre os seus colaboradores, ligados à inovação e produtividade, por exemplo (Malina & Selto, 2001; Kalender & Vayvay, 2016), i.e., devem utilizar indicadores não-financeiros mesmo tendo um cariz intangível. Nørreklit (2000) propõe que as organizações publiquem indicadores estratégicos, de forma a indicarem quais serão os seus ganhos potenciais e McKenzie e Schilling (1998, citados por Malina & Selto, 2001) propõem que se adotem medidas e indicadores que estão mais diretamente relacionadas com os resultados que os colaboradores podem influenciar.

Apesar das vantagens em se usarem sistemas com medidas não-financeiras, Ittner e Larcker (2003) consideram que estes tipos de sistemas não têm valor quando: não consideram, analisam e compreendem as ligações das medidas não-financeiras à estratégia da organização e resultados da organização – um gestor poderá perguntar-se “será que para a minha empresa de *fast-food*, devo investir da mesma forma em capital humano que o meu amigo que tem uma empresa de *software* de gestão?”; quando se estabelecem objetivos de *performance* errados – poderá o mesmo gestor perguntar-se se “irá o investimento necessário compensar a implementação de ações que levem a ter uma satisfação de cliente de 100%?”; quando as medidas usadas são inválidas ou pouco fidedignas – medir a satisfação do cliente com questionários com poucas questões e de natureza generalista, por exemplo.

Desde o princípio do século XX que se têm criado sistemas que permitam medir a *performance* das organizações (Melina & Selto, 2001), no entanto foi a partir dos anos 80 que houve uma proliferação deste tipo de sistemas, tendo origem sistemas como o *Economic Value Added Model* (EVA) (Stewart, 2007, citado por Taticchi *et al.*, 2010), o *Comparative Business Scorecard* (CBS) (Kanji, 1998 citado por Taticchi, *et al.*, 2010) e o *Action-Profit Linkage Model* (APL) (Epstein & Westbrook, 2001 citados por Taticchi *et al.*, 2010), entre muitos outros.

1.2. Balanced Scorecard (BSC)

Apresentado por Kaplan e Norton (1992), o *BSC* surge como o resultado de um estudo feito junto de algumas das maiores empresas americanas, no início dos anos 90 do século passado, com a finalidade de se desenvolver uma ferramenta de medição da *performance* organizacional, que não fosse constituída apenas por medidas financeiras, na medida em que os participantes consideravam que este tipo de medidas se estava a tornar obsoleto e que não permitia às organizações criarem valor no futuro (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan, 2010; Kalender & Vayvay, 2016). No entanto, quando integradas cuidadosamente e de forma equilibrada (*balanced manner*) com outras medidas, as medidas financeiras poderiam fornecer aos gestores uma visão precisa e atual do seu negócio (Braam & Nijssen, 2004). Com o tempo, o *BSC* veio a tornar-se uma das ferramentas de gestão mais utilizadas no setor empresarial (Rigby & Bilodeau, 2007; Chytas *et al.*, 2011). Para Kaplan e Norton (1992), gerir uma organização num mercado altamente competitivo, exige que se consiga monitorizar a *performance* de várias perspetivas, pelo que as medidas tradicionais apenas conseguiam vislumbrar uma visão histórica da organização, não permitindo ser um difusor da estratégia organizacional (Jordan *et al.*, 2015). Este ambiente competitivo exigia que a estratégia da organização fosse comunicada internamente, assim como fosse relacionada com fatores críticos de sucesso, devendo os gestores monitorizar as suas variações, pois isso irá condicionar o desempenho futuro da organização (Russo, 2006). Por outro lado, Kaplan e Norton (1996b, 2004a, 2004b), reconhecem que na era da informação é fundamental considerar os ativos intangíveis como a fonte de criação de valor sustentável para a organização, pelo que deverá haver desenvolvimento organizacional para que a *performance* seja relevante. Dessa forma, os autores pretendiam que o *BSC* descrevesse como os ativos intangíveis podem ser mobilizados, alinhados e combinados com ativos tangíveis de forma a criar uma proposta de valor diferenciadora e que permitisse o atingimento de resultados financeiros sustentáveis (Kaplan & Norton, 2001a).

Apesar de inicialmente o *BSC* ter sido criado como um instrumento de medição de *performance* organizacional, foi-se desenvolvendo até ser considerado uma ferramenta de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1996c; Nørreklit, 2000; Niven, 2014), ao mesmo tempo que facilita a implementação da estratégia e o controlo da *performance* organizacional (Nørreklit, 2000; Kaplan & Norton, 2001, Braam & Nijssen, 2004), assim como permite aos gestores receberem *feedback* preciso de controlo de gestão e sobre a sua *performance* (Malina & Selto, 2001). Por outro lado, o *BSC* permite que as organizações

estabeleçam prioridades e integrem diversas iniciativas estratégicas (Kaplan & Norton, 1993, 1996a, 1996b), assim como serve aos gestores como base para criarem um entendimento comum sobre a realidade (*shared understanding*) (Kaplan & Norton, 1996a). Um aspeto importante a reter é que o *BSC* não serve de substituto aos sistemas de controlo operacional da organização, devendo estes serem mantidos e trabalhados (Kaplan & Norton, 1996a). Jordan e colegas (2015) consideram que o *BSC* contribui para a definição da estratégia da organização: não só por incorporar medidas financeiras e não financeiras, que orientam os comportamentos e que têm maior relação com a *performance* da organização; como permite ligar medidas de *performance* à estratégia da organização; ter uma visão integrada da *performance*; alinhar o controlo operacional com a visão estratégica; orientar a atenção dos gestores para o fundamental; assim como permite estabelecer relações de causa efeito que sustentem a estratégia.

A partir deste contexto e premissas, e em termos práticos, o *BSC* é materializado no desenvolvimento de quatro perspetivas críticas para a *performance* organizacional, que procuraram responder a quatro questões fundamentais (Kaplan & Norton, 1996a; 1996b) (Anexo A):

1) Perspetiva financeira (*financial perspective*) - procura responder à questão “para sermos bem sucedidos financeiramente, como devemos ser vistos pelos acionistas?” – esta perspetiva está focada em satisfazer os acionistas demonstrando a rentabilidade do negócio, i.e., procura demonstrar de forma quantitativa, o quanto a estratégia implementada está a gerar valor para o acionistas (Kaplan & Norton, 1992; Kalender & Vayvay, 2016), sendo usual serem utilizados indicadores ligados a rentabilidade, crescimento do negócio e/ou áreas do negócio e indicadores de produtividade (Jordan *et al.*, 2015);

2) Perspetiva dos clientes (*customer perspective*) - procura responder à questão “de forma a realizarmos a visão que temos, como é que temos de ser vistos pelos nossos clientes?” (Kaplan & Norton, 1996b) – esta perspetiva foca-se em fatores que são valorizados pelos clientes, e que assim permitam melhorar a relação com estes, levando consecutivamente à criação de valor para a organização. Para tal, é necessário identificar e segmentar os clientes e mercados em que a organização/unidade de negócio irá procurar atuar (*target*) (Kaplan & Norton, 1996a). Nesta perspetiva é usual serem considerados indicadores ligados a satisfação de cliente, retenção, quota de mercado, rentabilidade por cliente e fidelização de clientes (Kaplan & Norton, 1996a; Russo, 2006; Kalender & Vayvay, 2016), o que pode exigir que as organizações tenham de recorrer a serviços externos de forma a puderem fazer a medição destes indicadores, na forma de *benchmarking* ou estudos de *brand awareness* (Kaplan & Norton, 1992). Por um lado, esta perspetiva obriga os gestores a traduzirem a missão da organização (“ser o número 1 para os clientes”, por exemplo), em medidas específicas que permitam refletir a sua importância (Kaplan & Norton, 1992). Por outro lado, esta perspetiva, pela sua natureza permite a tradução daquilo que são os objetivos estratégicos da organização, em objetivos operacionais, que podem ser trabalhados ao nível de gestão intermédia, permitindo dessa forma o alinhamento dos membros organizacionais com a estratégia organizacional. No entanto, e tal como a perspetiva financeira, tendencialmente devem ser consideradas como resultados, sendo ambas influenciadas pelas

ações desenvolvidas a montante, nas perspetivas de processos internos e perspetivas de crescimento e aprendizagem;

3) Perspetiva dos processos internos (*internal business process perspective*) - procura responder à questão “para conseguirmos satisfazer os nossos acionistas e clientes, em que processos devemos ser excelentes (*must excel at*)?” – esta perspetiva procura inferir as atividades e/ou processos críticos para o negócio e que devem ser cumpridos e monitorizados de forma a ser entregue uma proposta de valor que vá de encontro às expectativas dos clientes e dos acionistas (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan e Norton, 1996a). Por outro lado, pode também ser considerada como uma perspetiva de eficiência, na medida que salienta os fatores diretos a desenvolver de forma a atingir os objetivos de uma forma eficiente (Kalender & Vayvay, 2016). Através da monitorização destes indicadores, os gestores poderão prever em que medida a existência de quebras nestes processos terão impacto nos resultados (derivado às relações de causa-efeito que devem ser estabelecidas), podendo assim gerar iniciativas para mitigar os prejuízos destas quebras. Para tal é necessário a implementação de um sistema interno de reporte, que de forma precisa e atempada gere informação que permita identificar as fontes da quebra nos processos (Kaplan & Norton, 1992). É usual nesta perspetiva serem considerados indicadores ligados à qualidade, produtividade e competências dos colaboradores (Kaplan & Norton, 1992). Segundo os autores, nesta perspetiva o *BSC* marca a diferença face a outros instrumentos de medição da *performance*, na medida em que o *BSC* procura identificar os processos que são críticos para a implementação da estratégia da organização, levando muitas vezes à identificação e incorporação de processos inovadores, indo além da medição da *performance* dos processos tradicionais da organização (Kaplan & Norton, 1996a);

4) Perspetiva de crescimento e aprendizagem (*learning & growth perspective*) - procura responder à questão “de forma a realizarmos a nossa visão, de que forma podemos sustentar a nossa capacidade para mudar e melhorar no futuro?” – esta perspetiva serve de base (*driver*), para o desenvolvimento das restantes perspetivas e procura identificar as infraestruturas organizacionais que a organização deverá desenvolver, sendo que Kaplan e Norton (1996a) consideram que existem três fontes principais a desenvolver: pessoas; sistemas e procedimentos organizacionais. Através da consideração destas fontes, tendem a serem revelados *gaps* entre o que são os resultados pretendidos e as suas causas (relações de causa-efeito), sendo assim possível aos gestores, desenvolverem e implementarem iniciativas que mitiguem estes *gaps*. Esta perspetiva é fundamental ser considerada pelos gestores, na medida em que, tal como já foi referido, o contexto atual em que as organizações estão imbuídas é altamente complexo e mutável, o que leva a que as organizações que são bem-sucedidas no presente, caso não procurem criar condições que lhes permita manter uma capacidade de inovação, melhoria e aprendizagem contínua que lhes permitam ser competitivas no futuro, podem correr o risco de ficar obsoletas e vir a desaparecer (Kaplan & Norton, 1992), sendo assim necessário um investimento efetivo no desenvolvimento de competências organizacionais.

Para cada uma das perspectivas devem ser definidos objetivos, medidas, alvos e iniciativas que devem estar alinhados com a estratégia e visão da organização, assim como devem ser cascateados pela organização (Kaplan & Norton, 1992) (Anexo A). Na definição de indicadores a incluir no *BSC*, devem ser considerados aqueles que são críticos para a estratégia e visão da organização, permitindo não só que haja um enfoque na estratégia e visão da organização, como do ponto de vista prático, facilita a sua operacionalização (Kaplan & Norton, 1993). O *BSC* mantém uma ênfase no atingimento de objetivos financeiros (Kaplan & Norton, 1992), no entanto, considera também os *drivers* que permitem o atingimento desses objetivos, assim através destas perspectivas as organizações podem-se focar em procurar atingir os seus objetivos financeiros, assim como monitorizar os progressos de desenvolvimento de capacidades e ativos intangíveis que necessitam para o futuro (Kaplan & Norton, 1996b). Uma questão que os autores procuram esclarecer tem que ver com o número de indicadores a incluir no *BSC*. Apesar das diferenças relacionados com o setor, natureza do negócio, estrutura, objetivos, visão e estratégia da organização (Simons, 2000), de forma clara, os autores do *BSC* consideram que não há nenhum número exato de indicadores a ser incluídos no *BSC*, mas sim o que importa é que estes sejam considerados estratégicos, i.e., que capturem os *drivers* do sucesso organizacional, e que apresentem relações de causa-efeito entre eles (Kaplan & Norton, 1996a; Kaplan & Norton, 1996b)

Apesar de as medidas não financeiras serem extremamente relevantes para o conceito de *BSC*, estas também podem ter as mesmas limitações que as medidas financeiras, i.e., muitas destas medidas, como a satisfação dos clientes e as atitudes dos colaboradores, quota de mercado, por exemplo, são também medidas *lag* - medidas que fornecem informação histórica sobre a organização, mas que fornecem pouco informação de como a organização se deverá desenvolver (Kaplan & Norton, 1996a; 2001). Por outro lado, pelo seu cariz genérico, estas medidas não estão especialmente relacionadas com nenhum objetivo estratégico que garanta uma vantagem competitiva sustentável (Kaplan & Norton, 1996a), nem são adequados para serem aplicados como preditores de uma *performance* futura (Epstein & Manzoni, 1998). Para colmatar estas limitações cada medida financeira e não financeira selecionada para ser incluídas no *BSC* deve ter uma ligação direta à estratégia e visão organizacional (Kaplan & Norton, 1996a). As medidas devem estar também ligadas numa cadeia de relações de causa-efeito, devendo incluir medidas *lag*, mas também um conjunto de *drivers* de performance (*lead measures*) (Epstein & Manzoni, 1998; Nørreklit, 2000) que traduzem e medem o impacto das ações desenvolvidas pela organização (Epstein & Manzoni, 1998). Conjugando estes dois tipos de medidas torna possível o desenvolvimento de uma estratégia organizacional única (Kaplan & Norton, 1996a). Por outro lado, através do estabelecimento desta cadeia de relações de causa-efeito os gestores podem compreender e estabelecer um racional para a estratégia organizacional, permitindo encontrar *gaps* lógicos e assim desenvolver práticas que permitam mitigar estes *gaps* (Kaplan & Norton, 1996a) – servindo dessa forma como um mecanismo de aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Na cadeia de relações a adotar deverão surgir em primeiro lugar as medidas da perspectiva de crescimento e aprendizagem, de seguida as medidas relacionadas com a perspectiva de processos internos, depois as medidas relacionadas com a perspectiva dos clientes e por fim as medidas relacionadas com a perspectiva financeira ou perspectiva dos acionistas (Kaplan & Norton, 1996), o que demonstra que as medidas da perspectiva de crescimento e aprendizagem são *drivers* das medidas da perspectiva de processos internos, e assim sucessivamente (Nørreklit, 2000) (Anexo B). Para os autores, estas relações de causa-efeito, podem ser materializadas no desenvolvimento do Mapa Estratégico, onde visualmente se especificam os elementos críticos e suas ligações numa estratégia organizacional, servido dessa forma como ferramenta de comunicação pela organização, facilitando o alinhamento e a mudança organizacional (Kaplan & Norton, 2001a) (Anexo C).

A consideração das quatro perspectivas permite um equilíbrio (*balance*) entre medidas externas (faturação, por exemplo) e medidas internas (desenvolvimento de novos produtos, por exemplo), ao mesmo tempo que encoraja ao atingimento de objetivos sem comprometer aqueles que são considerados os fatores críticos de sucesso para a organização (Kaplan & Norton, 1993, 1996b). O nome *BSC* procura refletir o equilíbrio/balanceamento existente entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores *lag* e *lead* e entre perspectivas internas e externas (Kaplan & Norton, 1996b). Desta forma o *BSC* distingue-se de outros sistemas, pois não é considerado como um conjunto *ad-hoc* de medidas financeiras e não-financeiras, sendo que contém medidas ligados aos resultados (*lag measures*), assim como *performance drivers* (*lead measures*), ligados através de relações de causa-efeito à missão, visão e objetivos organizacionais.

Para além da sua ampla utilização (Rigby & Bilodeau, 2007; Chytas *et al.*, 2011), é importante analisar-se em que medida o desenvolvimento de um *BSC* tem impacto na *performance* organizacional. Não é garantido que o desenvolvimento de um *BSC* melhore a *performance* organizacional, mas existe evidência que a utilização do *BSC* com cariz estratégico está positivamente relacionada com a *performance* organizacional (Braam & Nijssen, 2004) - sendo que quando é usado como ferramenta de medição de *performance* a relação é negativa (Braam & Nijssen, 2004).

Apesar da notoriedade do *BSC*, esta metodologia/ferramenta não está isenta de críticas (Antonsen, 2014). Uma das principais críticas ao *BSC* é que não inclui muitos *stakeholders* importantes, como os colaboradores, os fornecedores, a comunidade em que a organização está envolvida, o estado e parceiros da organização, havendo um foco central no interesse do acionista e dos clientes (Nørreklit, 2000). Esta não consideração dos *stakeholders* internos pode ser limitadora da eficácia de implementação do *BSC* (Nørreklit, 2000), apesar de os autores argumentarem que na perspectiva de crescimento e aprendizagem se consideram os interesses dos colaboradores (Kaplan & Norton, 1996b).

Por outro lado, o *BSC* que considere que as perspectivas têm o mesmo peso relativo, poderá estar desfasado da realidade, sendo que a própria forma como é desenvolvido poderá ignorar os *trade-offs* (escolhas/priorização) necessárias entre as perspectivas (Chytas *et al.*, 2011). Um conjunto de outras críticas apresentadas prendem-se com o facto de o *BSC*, e consequentes Mapas Estratégicos, não

conseguirem fazer uma representação correta das dinâmicas organizacionais, pois apresentam relações de causa-efeito entre as perspetivas, ao invés de relações de interdependência, ignorando as relações bidirecionais existentes (*feedback-loops*) (Nørreklit, 2000; Chytas *et al.*, 2011). Um exemplo desta crítica é argumentado por Nørreklit (2000), onde considera que para haver investimento em formação (perspetiva de crescimento e aprendizagem) é necessário que haja capacidade financeira (perspetiva financeira), havendo assim uma relação circular. Neste âmbito, Nørreklit (2003), chega a argumentar que a relação entre as perspetivas é mais lógica do que causal, pois não é garantido que o investimento na perspetiva dos clientes leve a melhores resultados financeiros. Por outro lado, considera-se também que o *BSC* não considera a dimensão temporal, sendo difícil avaliar a eficácia das iniciativas de determinada perspetiva (Nørreklit, 2000). O *BSC* também é criticado pela natureza de desenvolvimento, i.e., pela sua natureza *top-down*, na medida em que pode dificultar a adesão dos colaboradores ao que foi definido e é limitado pois não considera os *inputs* dos colaboradores nos níveis mais baixos, que poderiam complementar a análise efetuada pelos executivos (Nørreklit, 2000; Malina & Selto, 2001). Por fim, o *BSC* é ainda criticado por: ter uma linguagem pouco compreensível (Butler, Letza & Neale, 1997); não facilitar nem o desenvolvimento da visão e estratégia organizacional, pois podem surgir opiniões divergentes no topo estratégico, nem na transmissão desses conceitos pela organização (Epstein & Manzoni, 1998); e também pelo seu mediatismo, inflacionar as expectativas dos gestores, levando a uma deceção face aos resultados posteriormente alcançados (Nørreklit, 2000).

Apesar de estar associado ao contexto empresarial, o *BSC* pode também ser aplicado em outros âmbitos (Kaplan & Norton, 2001a; Jordan *et al.*, 2015), como por exemplo em organizações sem-fins lucrativos, onde a definição das relações de causa-efeito e ponderação e/ou organização das perspetivas podem ser adaptadas às especificidades da organização, sem prejuízo da validade do modelo (Jordan *et al.*, 2008). No caso destas instituições o seu objetivo principal não são os resultados financeiros, devendo o seu sucesso medido pela eficácia com que consegue ajudar os seus beneficiários, por exemplo (Kaplan, 2000). Este aspeto vai exigir que para este tipo de organizações a arquitetura do *BSC*, e consequente Mapa Estratégico, sejam alteradas, devendo a perspetiva financeira ser vista como um meio (*lead*) e não como um resultado (*lag*) (Kaplan & Norton, 2001a; Kaplan, 2010). Por outro lado, um possível desenvolvimento futuro do *BSC*, poderá passar pela inclusão de uma quinta perspetiva – social, por exemplo (Anexo D) -, que salienta a importância da sustentabilidade e de uma vertente social através do desenvolvimento de indicadores sociais, ambientais e de responsabilidade social da organização (Kalender & Vayvay, 2016).

Analisado o conceito de *BSC*, os seus desenvolvimentos ao longo do tempo, os seus benefícios e limitações, pode-se considerar que é uma ferramenta de gestão adequada para a implementação da estratégia de uma organização, tendo originado resultados positivos em várias organizações onde foi implementado (Russo, 2006). Por outro lado, por não só considerar indicadores financeiros, contribui para limitar os problemas causados pelo foco específico nestes indicadores, ao mesmo tempo que

permite uma melhor comunicação dentro da organização, providenciando uma imagem mais coerente da realidade organizacional (Nørreklit, 2000).

Enquanto modelo de gestão estratégico, Kaplan e Norton (1996c) consideram que o desenvolvimento do *BSC* deve ser feito através de 4 etapas, divididas em subprocessos (Anexo E):

- 1) *Clarificar e Traduzir a Visão e Estratégia* – onde se deverá clarificar a visão e alinhar consensos;
- 2) *Fazer Associações (linkages) e Comunicar* – onde se deverá comunicar e educar, definir objetivos e associar recompensas a medidas de *performance*
- 3) *Planear e Definir Alvos* – onde se deverá definir alvos, alinhar iniciativas estratégicas, alocar Recursos e definir *milestones*
- 4) *Feedback Estratégico e Aprendizagem* – onde se deverá articular uma visão Partilhada, fornecer *feedback* estratégico e facilitar a revisão estratégica e a aprendizagem.

Por outro lado, na literatura existem outros exemplos de metodologias aplicadas (Malina & Selto, 2001; Chytas *et al.*, 2011; Pereira & Melão, 2012; Antonsen, 2014), onde os autores desenvolveram o *BSC* através de metodologias próprias *ad hoc*, mediante o desenvolvimento de entrevistas, questionários, *workshops*, *focus groups*, observação direta, recolha e análise de informação da organização e até modelos matemáticos.

Em termos metodológicos, neste projeto, de forma a desenvolver-se o *BSC* será desenvolvida uma variante do conceito de *action research*. Neste conceito o investigador é um agente de mudança, na medida em que contribui para a definição da mudança do sistema em que está inserido (Stringer, 1996). A variante proposta é o *AI* (Cooperrider & Srivastva, 1987), que pelo seu cariz específico, necessita que seja feita uma revisão aprofundada ao conceito de forma a compreender-se a sua relevância e integração no projeto.

1.3. Appreciative Inquiry (AI)

O conceito de *AI*, partiu da tese de doutoramento de Cooperrider, elaborada em 1986 (Cooperrider, 2013; Trajkovski, Schmied, Vickers & Jackson, 2013; Grieten *et al.*, 2018) tendo sido depois formalizado, de forma mais consistente, em conjunto com o seu orientador, no artigo considerado seminal para a compreensão do conceito de *AI* (Fitzgerald, Murrell & Newman, 2001; Cooperrider, 2013; Clouder & King, 2015; Grieten *et al.*, 2018) - “*Appreciative Inquiry in Organizational Life*” (Cooperrider & Srivastva, 1987).

O conceito de *AI* foi desenvolvido como uma crítica aos modelos tradicionais de *action research*, orientados para os problemas (Clouder & King, 2015). Estes modelos foram baseados no trabalho de Kurt Lewin, que introduziu o seu processo científico como forma de, ao mesmo tempo que se compreende determinado sistema social, se consegue influenciá-lo, em conjunto com os indivíduos desse sistema social (*co-researchers*) (Bushe, 1995; Fitzgerald *et al.*, 2001). Os modelos tradicionais de *action research* enfatizam a importância de se identificar os problemas, e mediante uma análise rigorosa

às causas dos problemas, gerar possíveis soluções (Barge & Oliver, 2003). O seu propósito é resolver um problema (Cooperrider & Srivastva, 1987), o que do ponto de vista dos seus críticos, pela exploração das fragilidades dos sistemas sociais, poderá ser levar a uma espiral degenerativa (Cooperrider & Whitney, 2000 citados por Grant & Humphries, 2006).

Os autores do *AI* foram altamente influenciados: pela teoria generativa de Gergen (Bushe, 2010, 2012; Cooperrider, 2013; Trajkovski *et al.*, 2013; Bushe & Paranjpey, 2015; Clouder & King, 2015), que considerava que a teoria não deve só permitir explicar o *status quo*, como também deve oferecer novas alternativas, argumentando também que estes modelos tradicionais de *action research* enfatizavam sobretudo a ação, havendo a necessidade de se restabelecer o equilíbrio entre teoria e ação (Bushe & Paranjpey, 2015; Clouder & King, 2015); pelo trabalho de Radar, que reconhecia que existe o potencial de se conciliar os objetivos científicos com uma abertura metafísica (Clouder & King, 2015), sendo um ponto muito explorado pela linguagem empregue pelos autores do conceito, onde tendem a usar termos como “milagre”, “mistério”, “magia” e “belo” (Bushe, 2012; Clouder & King, 2015); e pelo trabalho efetuado por Morgan, sobre as metáforas organizacionais (Bushe, 2010, 2012; Clouder & King, 2015), que considerava que a forma como conceptualizamos e compreendemos o que nos rodeia está baseada em metáforas, que salientam determinados aspetos e escondem outros (Clouder & King, 2015). Conceber as organizações como problemáticas e adotar uma linguagem deficitária, i.e. orientada para a resolução problemas, em que se procura resolver um *gap* entre as incapacidades e falhas atuais e o futuro desejado (Barge & Oliver, 2003), poderá levar a que o investimento de recursos (tempo, dinheiro, etc.) em aspetos negativos das organizações tende a desmoralizar, diminuir a abertura entre as pessoas e fomentar a atribuição de culpas (*blame game*), criar um sentimento de resignação face ao problemas, desenvolver um complexo de inferioridade organizacional, limitar a melhoria contínua e inovação, pois só havendo um problema definido é que se procurará melhorar (Bushe & Pitman, 1991; Goldberg & Comins, 2001 citados por Trajkovski *et al.*, 2013; Barge & Oliver, 2003). Por outro lado, estes modelos tendem a conceber a realidade como singular, devendo a realidade gerada do *gap* do problema ser imposta aos indivíduos (Van der Haar & Hosking, 2004). Para Cooperider e Srivastva (1987) conceber as organizações como problemáticas tende a limitar a compreensão e a análise do sistema.

Todas estas influências em conjunto levaram a que os autores do *AI*, considerassem que os estudos organizacionais precisavam de uma nova metáfora mais generativa (*generative capacity*) (Cooperrider & Srivastva, 1987; Van der Haar & Hosking, 2004; Bushe, 2012; Bushe & Paranjpey, 2015), positivista (Trajkovski *et al.*, 2013), que estudasse o que energiza as organizações (*life giving forces*) (Bushe & Pitman, 1991; Bushe, 2010, 2012); que enfatizasse a importância de aspetos colaborativos (Fitzgerald *et al.*, 2001; Van der Haar & Hosking, 2004); que enfatizasse a importância do conhecimento tácito local, da vontade de analisar hipóteses no sistema e que promovesse a transformação organizacional (Fitzgerald *et al.*, 2001).

Visto por alguns como um precursor do movimento da psicologia positiva (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003 citados por Grieten *et al.*, 2018), ao longo do tempo, o *AI* tem ganho preponderância pelo

mundo inteiro (Van der Haar & Hosking, 2004; Grant & Humphries, 2006; Bushe & Paranjpey, 2015; Grieten *et al.*, 2018), excedendo a sua aplicação no contexto empresarial, sendo aplicado em organizações governamentais, escolas, hospitais, setor militar e em organizações sem fins lucrativos (Fitzgerald, Murrell & Newman, 2001; Lewis & Van Tiem, 2004; Grant & Humphries, 2006; Drew & Wallis, 2014), chegando mesmo a ser aplicado em organizações supranacionais como as Nações Unidas (Cooperrider, 2013). No que concerne aos objetivos da sua aplicação, estes também são variados, estando documentada a sua aplicação em iniciativas de transformação organizacional, fusões e aquisições, resolução conflitos (Van der Haar & Hosking, 2004), práticas de recursos humanos, desenvolvimento de equipas e planeamento estratégico (Fitzgerald *et al.*, 2001). Apesar da sua popularidade, e do entusiasmo à volta do conceito, é entendido que muitos dos praticantes do *AI* (consultores, gestores, clientes, etc.) não compreendem os fundamentais do *AI*, acreditando que se resume a “focar no positivo” (Bushe, 2007), sendo que na verdade, a essência do *AI* está na sua capacidade generativa e não na vertente positiva (Cooperrider & Srivastva, 1987). Dessa forma, torna-se fundamental analisar em detalhe o que é o *AI*.

Na literatura, o *AI* já foi definido de muitas formas (Van der Haar & Hosking, 2004; Cooperrider & Whitney, 2006; Fitzgerald, Oliver & Hoxsey, 2010), englobando um conjunto de nomes (forma de *action research*, método, intervenção, conjunto de princípios, metáfora, filosofia, etc.) e verbos (procurar, descobrir, iluminar, etc.) (Fitzgerald *et al.*, 2010, Clouder & King, 2015), ou então sendo descrito como uma “abordagem radical à mudança”, como um “paradigma de evolução consciente” ou como uma “metodologia que eleva o construtivismo social (*social constructivism*) ao extremo”, como uma “ciência social positiva”, entre outras (Cooperrider & Whitney, 2006). Também foi definida como uma ferramenta de transformação organizacional, uma teoria organizacional e como um método que promove a inovação (Bushe, 1999, Johnson & Leavitt, 2001 e Imagine Chicago, 2002 citados por Van der Haar & Hosking, 2004), por exemplo.

Apesar de todas estas definições, originalmente o *AI* foi idealizado como uma nova forma de *action research*, que procura inquirir sobre “aquilo que dá vida às organizações quando estas estão mais vivas” (Cooperrider & Srivastva, 1987) e dessa forma alterar os sistemas em que está inserido (Bushe, 1998; Ludema, Cooperrider & Barrett, 2006), procurando responder aos teóricos do *social constructivism*, que apelavam pela definição de teorias generativas (*generative theories*) (Gergen, 1978, 1982 citado por Grieten *et al.*, 2018). Estas teorias defendem que as teorias sociais devem desafiar o *status quo* e abrir novas possibilidades de ação coletiva, em vez de tentarem prever e controlar (Fitzgerald *et al.*, 2001; Grieten *et al.*, 2018). Por outro lado, defendem que os seres humanos criam a realidade que observam através de um conjunto de processos simbólicos e mentais, abrindo a possibilidade a uma evolução consciente (Cooperrider, 1990; Fitzgerald *et al.*, 2001), estando estes processos intrinsecamente ligados à linguagem, conhecimento e ação, assim como às interações entre os membros com as ocorrências históricas, culturais políticas e socioeconómicas do contexto em que estão inseridos (Grant & Humphries, 2006), i.e., os seres humanos em determinado aspeto “criam o mundo que acabam por

descobrir” (Cooperrider & Srivastva, 1987, pp.129). Sendo que, a principal diferença para os métodos tradicionais de *action research* ser o facto de o *AI* ter uma índole generativa (Cooperrider & Srivastva, 1987; Bushe, 1998, 2010; Bushe & Paranjpey, 2015; Grieten *et al.*, 2018), assumindo que as realidades sociais nunca se conseguirão compreender totalmente (Marcel, 1963 e Quinney, 1982 citados por Cooperrider & Srivastva, 1987), assim como a sua vertente positivista (Bushe, 1998; Ludema *et al.*, 2006; Drew & Wallis, 2014), onde para os autores o *AI* não deixa de ser uma forma de *action research* que não se foca apenas na resolução de um problema (*problem-solving frame*) (Cooperrider & Srivastva, 1987).

Servindo de base para a delimitação do conceito, para este projeto, o *AI* será definido como a procura coletiva e evolucionária sobre o que há de melhor nas pessoas, nas organizações e no mundo à sua volta, envolvendo uma descoberta sistemática daquilo que “dá vida” às organizações quando estas são mais capazes, tanto do ponto de vista económico e humano. Dessa forma, envolve a capacidade para colocar questões que explorem novas possibilidades (Cooperrider, 2013) com os objetivos de: criar uma imagem coletiva para um melhor futuro (Bushe, 1995), partindo tanto do que é melhor na atualidade, como no passado (Lewis & Van Tiem, 2004; Sommerville & Farner, 2012; Trajkovski *et al.*, 2013); fortalecer a capacidade desse sistema social em elevar o seu potencial positivo (Bushe, 1995; Cooperider & Whitney, 1999, 2006) e reforçar a suas capacidades (Drew & Wallis, 2014). A busca pelo que “dá vida” às organizações (*life-giving forces*) ajudará a compreender o que é necessário para fazer esse sistema desenvolver-se, na medida em que representam os aspetos aspiracionais responsáveis pela persecução de uma *performance* de topo (*peak performance*) (Bushe & Pitman, 1991). No entanto, apesar de o *AI* ter um foco positivista, não rejeita o endereçamento de conflitos, problemas e stress (Cooperrider & Whitney, 2006; Bushe, 2007), como apontam muitos dos seus críticos (Fitzgerald *et al.*, 2001; Barge & Oliver, 2003; Lewis & Van Tiem, 2004; Grant & Humphries, 2006; Fitzgerald *et al.*, 2010; Bushe, 2012; Trajkovski *et al.*, 2013). Os problemas não são ignorados, o que acontece é que estas questões apenas não são usadas como base de análise ou atuação, procurando que haja uma reestruturação (*reframe*) da forma como se aborda essas questões (Cooperrider & Whitney, 2006). A capacidade generativa ocorre quando se criam contextos que podem ser usados para alterar o futuro coletivo (Bushe, 2007; Bushe & Paranjpey, 2015), sendo que o *AI* procura ideais e imagens que promovam aspirações coletivas, procurando alterar a construção social da realidade e tornar acessível novas possibilidades que antes não tinham sido consideradas ou não estavam acessíveis (Bushe, 2007). Dessa forma, evitando o foco na retórica deficitária, o *AI* procura estimular a exploração e descoberta de novas potencialidades e possibilidades a partir de sucessos e capacidades passadas (Sommerville & Farner, 2012; Cooperrider, 2013; Trajkovski *et al.*, 2013).

Na criação do *AI*, Cooperider e Srivastva (1987) articularam um conjunto de princípios, de forma a tornar a metodologia de *action research* capaz de potenciar o sistema social pretendido (Bushe, 1995, 1998, 2012; Bushe & Kassam, 2005; Sommerville & Farner, 2012), sendo estes:

1) *princípio da apreciação* – consiste na assunção que nenhum sistema social funciona num estado completo de entropia e que a primeira tarefa do investigador é investigar os factores que “dão vida” à organização e que alavancam o seu potencial (Cooperider & Srivastva, 1987). Em vez de haver um foco em problemas que necessitam de ser resolvidos, o foco deve estar em explorar os melhores exemplos daquele sistema, nos seus valores e aspirações (Bushe & Kassam, 2005; Sommerville & Farner, 2012);

2) *princípio da aplicabilidade* – o processo não deve ser utópico nem limitado ao terreno da academia (Cooperider & Srivastva, 1987), os resultados do *AI* devem estar aplicados no contexto em que o processo foi desenrolado e devem resultar em ação (Bushe & Kassam, 2005; Sommerville & Farner, 2012);

3) *princípio da provocação* – do *AI* deveriam ser extraídos modelos, conhecimento e imagens envolventes para os membros, devendo provocar estes membros para a ação (Bushe & Kassam, 2005; Sommerville & Farner, 2012), de forma a explorar as potencialidades dos sistemas sociais (Cooperider & Srivastva, 1987);

4) *princípio da colaboração* – assume uma relação inseparável entre o processo de inquérito e o seu conteúdo (Cooperider & Srivastva, 1987), desta forma define que os membros do sistema em causa devem fazer parte do desenvolvimento e execução do *AI* (Bushe & Kassam, 2005; Sommerville & Farner, 2012; Clouder & King, 2015), e que a confrontação de ideias entre os membros não deve ser evitada, mas deve ser endereçada de forma construtiva (Van der Haar & Hosking, 2004);

Posteriormente, Cooperider e Whitney (2001) desenvolveram um segundo conjunto de princípios, complementares aos anteriores, de forma a responderem às questões colocadas sobre o papel dos problemas no *AI* (Bushe & Kassam, 2005; Sommerville & Farner, 2012), sendo estes:

5) *princípio construtivista* – considera que os sistemas são realidades co-construídas socialmente, através das interações entre os membros e pela linguagem usada, devendo para tal o *AI* procurar envolver o maior número de membros possível na persecução do futuro coletivo gerado (Fitzgerald *et al.*, 2001; Bushe & Kassam, 2005; Sommerville & Farner, 2012; Clouder & King, 2015; Grieten *et al.*, 2018);

6) *princípio da simultaneidade* – constata que a mudança começa, quando o processo de inquérito começa, sendo a mudança condicionada pelas questões que são feitas (Fitzgerald *et al.*, 2001; Barge & Oliver, 2003; Bushe & Kassam, 2005; Sommerville & Farner, 2012, Clouder & King, 2015), sendo este princípio diferente dos modelos tradicionais de *action research*, na medida em que estes consideram que deve haver uma fase de inquérito, uma fase de diagnóstico que irá gerar soluções tendo em conta a informação recolhida e só depois irá existir a mudança (Bushe & Kassam, 2005)

7) *princípio poético* – refere que a vida do sistema social é condicionada pelas histórias que os membros difundem pelo sistema, na medida em que estas acarretam significados e invocam sentimentos (Fitzgerald *et al.*, 2001; Bushe & Kassam, 2005; Sommerville & Farner, 2012). O passado, presente e futuro são alvos de várias interpretações podendo ser ajustados a uma perspetiva poética e envolvente (Fitzgerald *et al.*, 2001; Clouder & King, 2015);

8) *princípio antecipatório* – constata que o comportamento presente é influenciado pela expectativa que se tem face ao futuro (Cooperrider, 1990; Fitzgerald *et al.*, 2001; Bushe & Kassam, 2005; Clouder & King, 2015). A partir das histórias difundidas, os membros organizacionais começam a formar uma realidade que acreditam que se vai realizar, realçando dessa forma a importância da linguagem usada e questões efetuadas (Barge & Oliver, 2003; Bushe & Kassam, 2005; Cooperrider & Whitney, 2006; Sommerville & Farner, 2012; Trajkovski *et al.*, 2013; Grieten *et al.*, 2018). Nesse sentido, Cooperrider e Whitney (2006) dão alguns exemplos de questões que poderiam ser usadas num contexto de *AI*, sendo que consideram que as respostas a este tipo de questões geram histórias que são partilhadas pelos membros de determinado sistema social, resultando num conjunto de novas e melhores imagens para o futuro desse sistema, sendo alguns desses exemplos:

- *Pode-me descrever um período na organização em que considera que teve uma excelente experiência, uma altura em que se sentiu envolvido/a, ativo e energizado?*
- *Sem ser modesto, o que mais valoriza em si, no seu trabalho e na sua organização?*
- *Quais são os fatores que “dão vida” (life giving factors) aos membros desta organização?*
- *Imagine esta organização daqui a dez anos, sabendo que tudo o que deseja para ela foi realizado. Em que medida está diferente do atual? E de que forma contribuiu para esse sonho?*

Exemplos deste princípio já foram estudados em outras áreas de conhecimento como a medicina, com a existência do “efeito placebo”, onde as pessoas se sentem melhor por acharem que tomaram um medicamento, quando na verdade não era um medicamento que estavam a tomar (Fitzgerald *et al.*, 2001); nos estudos sobre educação, com a existência do “efeito pigmaleão”, onde professores tendem a avaliar melhor alunos que lhes tinha sido dito que eram excelentes alunos (Fitzgerald *et al.*, 2001); em estudos no campo do marketing, com a existência do “efeito de mera medição” (*mere measurement effect*), onde foi estudado que apenas fazer uma pergunta sobre as intenções de compra de dado produto/serviço começa a alterar o comportamento consequente (Grieten *et al.*, 2018); e em estudos no campo da física, com a validação do “princípio Gergen-Heisenberg”, onde a observação de um determinado mundo tem um impacto sobre esse mundo (Grieten *et al.*, 2018)

9) *princípio positivista* – realça que partindo de um ponto de vista positivista tem um efeito catalisador, que garante maior sustentabilidade para a mudança (Cooperrider, 1990; Fitzgerald *et al.*, 2001; Barge & Oliver, 2003; Bushe & Kassam, 2005; Ludema *et al.*, 2006; Sommerville & Farner, 2012; Clouder & King, 2015). É fundamental para o *AI* identificar o que funciona bem nos sistemas que procura alterar, de forma a envolver e facilitar a mudança os processos e relações desse sistema social (Barge & Oliver, 2003).

Não havendo uma fórmula definida para a aplicação do *AI* (Bushe, 1995; Van der Haar & Hosking, 2004; Cooperrider & Whitney, 2006), na sua forma mais elementar deverá compreender uma fase de exploração do “que há de melhor” no sistema social (*best of what is*), uma fase de geração de uma visão para o futuro (*what might be*), procurando ganhar consensos pelos membros (*what should be*), para que

haja uma orientação coletiva para a experimentação desse futuro (*what can be*) (Bushe, 1995, 1998, 2012; Trajkovski *et al.*, 2013) No entanto, baseados nos princípios anteriormente enunciados, foram desenvolvidos vários modelos e ferramentas para a aplicação do *AI* (Bushe & Kassam, 2005; Grant & Humphries, 2006; Drew & Wallis, 2014), sendo alguns exemplos a entrevista apreciativa (*appreciative interview*), o *AI Summit*, o mapeamento de *stakeholders* ou o ciclo dos 4D's (Drew & Wallis, 2014). Sendo que, como na metodologia do estudo de caso será aplicado o ciclo dos 4D's (Cooperrider & Whitney, 1999 citados por Bushe & Kassam, 2005), será feita uma análise a este conceito.

De forma a que o ciclo dos 4D's possa ser operacionalizado, como base do processo de desenvolvimento, e sendo uma das partes mais críticas (Fitzgerald *et al.*, 2001; Lewis & Van Tiem, 2004; Ludema *et al.*, 2006; Clouder & King, 2015), está a definição do tema que vai ser trabalhado (*Affirmative Topic of Choice*) (Cooperrider & Whitney, 2006), este tema vai definir quais as questões, características e capacidades que se quer ver trabalhadas (Bushe & Pitman, 1991; Van der Haar & Hosking, 2004), devendo haver um alinhamento entre os membros organizacionais sobre qual a temática a ser analisada no processo e devendo esta ter uma orientação positiva (Fitzgerald *et al.*, 2001; Clouder & King, 2015). Posta esta definição, de forma a ser operacionalizado, o ciclo dos 4D's deverá passar por um conjunto de fases cíclicas (Fitzgerald *et al.*, 2001; Lewis & Van Tiem, 2004; Van der Haar & Hosking, 2004; Bushe & Kassam, 2005; Grant & Humphries, 2006; Bushe, 2012; Clouder & King, 2015; Grieten *et al.*, 2018) (Anexo F):

1) *Descoberta (Discovery)* – o propósito desta fase é recolher e salientar os fatores que “dão vida” ao sistema social, o que há de melhor nesse sistema social (*best of what is*) (Fitzgerald *et al.*, 2001; Van der Haar & Hosking, 2004; Bushe & Kassam, 2005; Ludema *et al.*, 2006; Grieten *et al.*, 2018). Esta fase é caracterizada por explorar experiências positivas dos membros do sistema social (Fitzgerald *et al.*, 2001; Bushe & Kassam, 2005; Sommerville & Farner, 2012; Trajkovski *et al.*, 2013; Drew & Wallis, 2014). Mais do que recolher informação objetiva, nesta fase deve haver o foco em promover a partilha de histórias entre os membros (Bushe & Pitman, 1991; Fitzgerald *et al.*, 2001; Sommerville & Farner, 2012), assim como promover a discussão do que foi apreendido com essas histórias (Van der Haar & Hosking, 2004; Bushe & Paranjpey, 2015), com o objetivo de reforçar a motivação intrínseca (Fitzgerald *et al.*, 2001).

2) *Sonho (Dream)* – o propósito desta fase é gerar possibilidades para o futuro (*what could/might be*) (Van der Haar & Hosking, 2004; Bushe & Kassam, 2005; Ludema *et al.*, 2006; Trajkovski *et al.*, 2013; Clouder & King, 2015). Com base nas histórias, imagens e metáforas da fase anterior, uma nova compreensão sobre o contexto começa a emergir, devendo os membros serem incentivados a imaginar um futuro coletivo ideal/desejado (Fitzgerald *et al.*, 2001; Cooperrider & Whitney, 2006; Ludema *et al.*, 2006; Trajkovski *et al.*, 2013; Drew & Wallis, 2014; Grieten *et al.*, 2018).

3) *Concepção (Design)* – esta é uma fase de partilha e debate de ideias e de co-construção, onde os membros serão incentivados a identificar e criar os sistemas, estruturas e processos que suportem a persecução do futuro coletivo idealizado (Fitzgerald *et al.*, 2001; Lewis & Van Tiem, 2004; Van der

Haar & Hosking, 2004; Bushe & Kassam, 2005; Cooperrider & Whitney, 2006; Ludema *et al.*, 2006; Trajkovski *et al.*, 2013; Drew & Wallis, 2014; Grieten *et al.*, 2018).

4) *Destino (Destiny)* – esta fase é onde se implementa as iniciativas e processos definidos e onde se procura criar as condições que garantam a sustentabilidade das mudanças pretendidas e iniciativas desenvolvidas, procurando garantir um sentido de entendimento coletivo face às mudanças, através da mútua cooperação e *empowerment* dos membros (Fitzgerald *et al.*, 2001; Van der Haar & Hosking, 2004; Bushe & Kassam, 2005; Cooperrider & Whitney, 2006; Drew & Wallis, 2014; Clouder & King, 2015; Grieten *et al.*, 2018). Sendo o ciclo dos 4D's um processo cíclico e continuado, através da exploração dos aspetos energizantes dentro do sistema social, deverá dar origem a novas iniciativas generativas (Van der Haar & Hosking, 2004; Trajkovski *et al.*, 2013).

Na literatura existem exemplos dos benefícios que a utilização da metodologia do *AI* pode trazer (Bushe & Pitman, 1991; Bushe & Kassam, 2005; Bushe, 2010; Trajkovski *et al.*, 2013; Drew & Wallis, 2014): aumento da participação dos *stakeholders*; ser particularmente útil em situações em que determinado sistema social já esteve sobrecarregado por resistências à mudança, reduzindo a resistência e aumentando o compromisso para com a mudança; criar sinergias, melhoria do entusiasmo e de *momentum* que suporte iniciativas futuras; acelerar as inovações organizacionais; alterar as perceções em vez de se limitar à esfera dos comportamentos; melhoria dos desempenhos dos grupos, ao mesmo tempo que é positivamente percebido pelos participantes no processo. Por outro lado, o *AI* é particularmente útil em situações que exijam altos níveis de participação e cooperação; quando o processo de mudança precisa de ser acelerado; quanto a concretização dos objetivos exige que grupos diversos trabalhem em conjunto em ambientes desafiantes e quanto múltiplas iniciativas precisam de ser reduzidas (Whitney & Cooperrider, 1998 citados por Fitzgerald *et al.*, 2001), ou em situações em que o propósito seja efetivamente identificar valências e não a identificação de problemas (Rogers & Fraser, 2003 citados por Grant & Humphries, 2006).

Apesar dos benefícios demonstrados na literatura o *AI* não está isento de críticas. Um dos aspetos em que o *AI* é mais criticado tem que ver com considerar-se que é uma metodologia polarizada, onde tende a focar-se exclusivamente no “positivo”, negligenciando o potencial de explorar as experiências negativas (Fitzgerald *et al.* 2001; Barge & Oliver, 2003; Lewis & Van Tiem, 2004; Grant & Humphries, 2006; Fitzgerald *et al.* 2010; Bushe, 2012; Trajkovski *et al.*, 2013), chegando mesmo a ser ridicularizado como um conjunto de “atividades de abraços” e como “demasiado otimista” (“*too pollyannaish*”), por exemplo (Bushe, 1998; Fitzgerald *et al.* 2001). Estes críticos tendem a afirmar que deve ser procurado um equilíbrio entre o “positivo” e o “negativo” (Bushe, 2012), havendo mesmo defensores de uma nova conceptualização do *AI* em que a capacidade generativa seja explorada também pelas vulnerabilidades, medos, críticas e indução de stress num sistema social, assim como a exploração de momentos de excelência (Barge & Oliver, 2003). No entanto, os autores defendem que a exploração de experiências negativas tem um potencial generativo em determinadas situações, desde que não se procure recorrer sistematicamente a momentos desesperantes e que deixem os participantes desconfortáveis (Grieten *et*

al., 2018). O *AI* tende também a ser criticado por não endereçar as questões de poder dentro destes sistemas sociais, sendo considerados por estes críticos como necessárias de endereçar, de forma a criar o ambiente de partilha e de colaboração necessários ao *AI* (Reed, Pearson, Douglas, Swineburn & Wilding, 2002 citados por Lewis & Van Tiem, 2004). Por outro lado, o *AI* tende a ser criticado por ser demasiado flexível, transferível, e metodologicamente pouco claro, assim como tende a elevar as expectativas dos participantes, que podem sair defraudados (Carter, 2006 citado por Trajkovski *et al.*, 2013).

Não sendo consideradas como críticas, mas limitações à utilização do *AI*, um exemplo poderá ser o facto de os efeitos do *AI* terem sido pouco estudados na literatura (Van der Haar & Hosking, 2004; Grant & Humphries, 2006; Trajkovski *et al.*, 2013; Drew & Wallis, 2014), assim como os efeitos das ferramentas utilizadas para aplicar o *AI* (Trajkovski, *et al.*, 2013), podendo levar a que haja receio de o implementar por não ter suficiente validação científica ou não serem claros os efeitos que poderá trazer para o sistema social. Por outro lado, deverá haver um trabalho preparatório anterior entre os participantes e quem auxiliará no desenvolvimento do processo de *AI*, devendo este ter a capacidade para adaptar a metodologia a cada realidade, sendo que os participantes deveram ser instruídos na metodologia (Drew & Wallis, 2014). Ainda, quem aplica o *AI* deverá ter facilidade em usar metáforas e em criar narrativas (*storytelling*) (Drew & Wallis, 2014). Por fim, em termos organizacionais, é crítico para a efetiva aplicação do *AI* garantir a participação e apoio dos *stakeholders* chave (gestão de topo de uma organização, por exemplo) (Fitzgerald *et al.*, 2001; Fitzgerald *et al.*, 2010; Trajkovski *et al.*, 2013).

Capítulo 2. Metodologia

2.1. Método

No que concerne à metodologia desenvolvida neste projeto, o método de investigação utilizado será o estudo de caso. Recorre-se ao estudo de caso, na medida em que se trata da implementação de um BSC numa organização específica, ou seja, está-se a investigar, compreender e alterar um contexto social concreto, real e atual (Bushe, 1995; Fitzgerald et al., 2001; Yin, 2009). Este é o método que melhor se adequa às finalidades deste projeto, na medida em que contribui que os investigadores tenham uma compreensão efetiva da situação real (Yin, 2009). O estudo foi realizado na organização Gest Contabilidade e Fiscalidade, S.A. (nome fictício e daqui a diante designada por GCF), a qual será caracterizada na secção 4 (Apresentação da Organização).

2.2. Técnicas de Recolha de Dados

Como técnicas de recolha de informação, permitindo uma triangulação metodológica (Sampieri, Collado & Lucio, 2003), serão considerados:

1) As entrevistas (4 participantes) e um *focus group* com os 4 sócios da organização, estando o *focus group* dividido em 4 interações (Anexo G, H e I), de forma a concretizar o ciclo dos 4D's suprarreferido (Cooperrider & Whitney, 1999 citados por Bushe & Kassam, 2005). Estas duas técnicas podem ser caracterizadas como tipologias de conversa com um propósito em que o investigador procura recolher informação diretamente das fontes (Robson, 2011). A técnica das entrevistas individuais é usada com o objetivo de recolher informação sobre a organização sem expor a fonte. Por outro lado, a utilização da técnica do *focus group*, enquanto tipologia de entrevista coletiva, é garantir o debate de ideais de forma a construir-se uma solução conjunta entre os membros do sistema que se procura inquirir/mudar;

2) A análise documental em que serão analisados alguns documentos internos da organização. A utilização desta técnica tem o objetivo de garantir uma maior compreensão da realidade da organização, explorar tópicos que seriam desconhecidos e/ou difíceis de aceder em contexto de entrevista, assim como permite recolher informação que alimente as entrevistas e/ou *focus group*;

3) A observação direta. A utilização desta técnica tem como objetivo analisar dinâmicas e/ou processos organizacionais que não são possíveis de recolher em contexto de entrevista/*focus group* garantindo uma compreensão mais aprofundada da realidade organizacional;

4) A análise de artigos científicos (Anexo J) que tem como objetivo garantir validade e atualidade científica deste trabalho.

Previamente ao início das entrevistas e *focus group*, foi feita uma apresentação aos participantes, de forma a enquadrá-los sobre os conceitos do BSC e AI, tal como sugerido por Drew e Wallis (2014).

De forma a garantir a recolha de informação tendo em conta os princípios do AI (Cooperider e Srivastva, 1987, Bushe, 1995, 1998, 2012; Bushe & Kassam, 2005; Sommerville & Farner, 2012), foi desenvolvida um conjunto de guiões tendo por base o ciclo dos 4D's suprarreferido (Cooperrider & Whitney, 1999 citados por Bushe & Kassam, 2005) (Anexo G).

Tanto as entrevistas individuais, como o *focus group*, serão desenvolvidas com um guião semiestruturado (Anexo G), onde apesar de haver um guião predefinido, existe a flexibilidade para se fazer questões fora do guião, ou seguir um tópico que mereça realce ao longo da entrevista/*focus group* que não estava previamente definido (Robson, 2011; Ferreira & Martinez, 2013).

2.3. Técnicas de Tratamento de Dados

De forma a tratar os dados recolhidos nas entrevistas e *focus group*, será utilizada a técnica de análise de conteúdo com grelha prévia, segundo a metodologia de Bardin (1977) (Anexo K), sendo esta uma técnica que permite descrever e quantificar fenómenos, onde através da categorização de expressões e palavras com o mesmo significado, permite ao investigador compreender os dados que recolheu e inferir sobre a realidade em que está inserido (Krippendorff, 1980, Downe-Wamboldt, 1992, Sandelowski, 1995 e Cavanagh, 1997, citados por Elo & Kyngäs, 2007).

Capítulo 3. Apresentação da Organização e Análise de Informação

Nesta secção será apresentada a organização que será objeto de estudo no projeto, de forma a criar-se um contexto para o desenvolvimento do BSC. Por razões de confidencialidade e de forma a que a organização não possa ser identificada, o nome designado é uma versão fictícia.

A GCF foi fundada em 2011 por 4 antigos/as colegas de uma empresa do mesmo setor de atividade, e desde então que o capital se encontra igualmente distribuído pelos 4 sócios/as, que para além das funções de gestão, têm também funções operacionais. Estes sócios/as têm cada um mais de 25 anos de experiência no setor. A principal função da GCF é prestar serviços de Contabilidade, Fiscalidade e Área Laboral:

1) *Contabilidade* – execução da contabilidade tanto na ótica de registo, análise e fecho de contas, incluindo classificação de documentos de acordo com a sua atividade, sob responsabilidade de um Técnico Oficial de Contas perante a Administração Fiscal;

2) *Fiscalidade* – prestação de serviços de aconselhamento em matéria fiscal e acompanhamento de inspeções de autoridades, como a Autoridade Tributária, assim como processamento e entrega das obrigações declarativas referentes a IRC (Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas), IRS (Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares), IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado), entre outros.

3) *Área Laboral* – prestação de serviços de aconselhamento em matéria laboral e acompanhamento de inspeções de autoridades como a Segurança Social e Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), processamento salarial mensal e consequente preenchimento e entrega das obrigações declarativas (Segurança Social/IRS).

Para além das atividades suprarreferidas a GCF presta ainda sessões de esclarecimento e envio periódico de circulares informativas nas áreas de contabilidade, fiscalidade e área laboral. Atualmente a GCF conta com 6 colaboradores, dos quais os 4 sócios/as e mais 2 outros colaboradores, sendo assim considerada uma microempresa (Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro do Ministério da Economia e Inovação, 2007). Para além das funções de gestão, os/as sócio/as da GCF têm também funções operacionais, pelo que atualmente existem 5 elementos com funções operacionais, sendo que o restante elemento tem tarefas de secretariado, gestão das instalações e apoio à atividade operacional. A divisão da estrutura organizacional é feita por área de atividade, sendo que atualmente 2 elementos desenvolvem as atividades na área Laboral, enquanto que 3 elementos desenvolvem as atividades na área de Contabilidade e Fiscalidade.

No que concerne à tipologia de clientes, a GCF presta serviços para clientes particulares e empresas, tendencialmente PME's, existindo também na carteira de clientes grandes empresas (Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro do Ministério da Economia e Inovação, 2007). De salientar que tendem a ser clientes com uma longa-ligação à empresa, ou mesmo com estes profissionais (não sendo raro existirem clientes que trabalham com estes profissionais há mais de duas décadas). Atualmente, o

segmento clientes individuais corresponde a 30% da faturação, enquanto que o segmento de clientes empresa (PME's e grandes empresas) tem um peso de 70% na faturação. Desde a sua fundação em 2011, a GCF teve um crescimento médio anual de faturação de 15%, e um crescimento médio anual no número de clientes ativos de 20%, sendo que este crescimento tem vindo a diminuir nos últimos anos - o valor médio é influenciado por um crescimento exponencial nos primeiros 2 anos de atividade (Nota: por motivos de confidencialidade e por pedido da gestão da GCF, tanto agora como em adiante, valores brutos de faturação, custos etc. serão omitidos, sendo apenas apresentadas e trabalhadas as percentagens correspondentes).

De forma a garantir-se uma mais profunda compreensão sobre a organização, assim como pelo setor em que se insere, foi desenvolvida uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) onde se analisam as principais características a reter, tendo como principais fontes a informação recolhida nas entrevistas individuais e/ou *focus group* (Anexo K) e análise da documentação interna da organização. Nesta análise as *Strengths* (Forças) e *Weaknesses* (Fraquezas) pertencem à análise interna da organização, dizendo respeito ao que a organização faz particularmente bem e onde tem particulares fragilidades, respetivamente. Por outro lado, as *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), pertencem à análise externa da organização, dizendo respeito a situações relacionadas com o mercado/contexto que a organização poderá explorar positivamente ou que a poderá afetar negativamente, respetivamente.

Relativamente à análise interna da organização, pode-se considerar como força (*Strengths*) a capacidade técnica dos seus profissionais, onde são especialistas na sua atividade. Esta força é alicerçada em outra das forças da organização, que tem que ver com o investimento contínuo em formação e desenvolvimento em expertise técnica nas suas áreas profissionais, de forma a que os seus profissionais se mantenham atualizados – num setor em que as mudanças legislativas e regulamentares são constantes (IFAC, 2016). Por outro lado, outra força da organização é a sua capacidade para estabelecer relações de longa-duração com os seus clientes (tal como já foi suprarreferido), garantindo assim uma base de clientes constante. Por fim, por via de decisões financeiras e de tesouraria anteriores, a organização apresenta como força a sua capacidade para poder investir em novas atividades/processos/sistemas num contexto em que outras organizações não têm essa disponibilidade derivado dos impactos económicos e financeiros da pandemia COVID-19. Relativamente às suas fraquezas (*Weakness*), é de referir que a organização está pouco profissionalizada, i.e., no que concerne a sistemas de gestão, processos de reflexão estratégica e análises comerciais, por exemplo, a organização está pouco desenvolvida. A gestão da organização sempre se focou nos seus processos operacionais, descurando tanto outras atividades de índole de gestão, comercial e/ou de marketing que poderiam contribuir para a sustentabilidade e crescimento da organização. Esta fraqueza pode ser especialmente perigosa para o futuro da organização, especialmente pelo contexto económico e financeiro em que está inserida. Por outro lado, a organização também está pouco desenvolvida tecnologicamente, tanto ao nível de sistemas como ao nível de competências digitais. Por fim, é de salientar como fraqueza o facto de a carteira de

clientes da organização estar envelhecida, i.e., tal como já foi referido muitos dos clientes atuais têm uma relação de longa duração com a organização, no entanto muitos destes pontos de contacto estão a chegar perto da idade da reforma, o que poderá fazer com, por exemplo, que pela perda desses pontos de contacto nas empresas clientes, estas acabem por mudar de prestador de serviços – Esta fraqueza também tende a ser partilhada no setor, onde as empresas consideram ser uma das maiores dificuldades angariar novos clientes (IFAC, 2016) (Anexo L).

Relativamente à análise externa, deve-se considerar como oportunidade (*Opportunity*) o potencial que a organização tem para explorar o mercado, i.e., a organização conseguiu prosperar até à data sem grandes atividades/processos para angariar novos clientes. A existência desta potencialidade permite que a organização possa crescer através da exploração de uma nova atividade. Por outro lado, tal como já foi referido anteriormente, a organização tem capacidade para investir/subsistir num período em que outras organizações não têm essa capacidade, podendo assim - mais facilmente que anteriormente, devido a menor competição -, integrar novas competências na organização, tanto operacionais do setor, como outras competências (comerciais, marketing, digitais, etc.), aproveitando a contração que outros mercados e organizações estão a sofrer derivado dos impactos económicos e financeiros da pandemia COVID-19 (Banco de Portugal, 2020; Jackson *et al.*, 2020; World Bank Group, 2020). No entanto, os impactos económicos e financeiros da pandemia COVID-19 também podem constituir uma ameaça (*Threat*) para a organização, na medida em que tal como já foi suprarreferido, aumenta o impacto que a performance e a gestão de uma organização têm, assim como poderá provocar efeitos prejudiciais no volume de negócio de empresas clientes da organização, o que poderá levar a que esta perda clientes, por falência dos clientes ou por estes procurarem serviços mais baratos. Já anteriormente o setor de atividade da organização se caracterizava por ser competitivo e disperso, existindo muitos *players* no mercado tanto de grande dimensão, como de pequena dimensão até unipessoais (IFAC, 2016), sendo que os prestadores externos também têm de competir com a internalização destes serviços pelas organizações clientes (departamento de contabilidade, por exemplo). Os impactos económicos e financeiros da pandemia COVID-19 podem agravar esta competitividade, constituindo uma ameaça para a organização, na medida em que o fator preço poderá ganhar maior preponderância na escolha do prestador de serviços, assim como poderá tornar as relações mais transacionais – apesar de o fator preço já ter estado a ganhar preponderância antes da pandemia (IFAC, 2016). Por fim, há a salientar que os próprios desenvolvimentos tecnológicos como a robotização e inteligência artificial, por exemplo, aplicados ao setor poderão constituir uma ameaça para as organizações incumbentes, podendo tornar os seus processos obsoletos ou ineficientes (IFAC, 2016) (Anexo L).

Capítulo 4. Implementação

Na definição do *BSC*, é necessário considerar as características da organização e o seu contexto. Dessa forma, o *BSC* delineado será corporativo, sem desdobramento por áreas, nem desdobramento individual, na medida em que tanto a dimensão da organização, assim como a sua experiência com este tipo de sistemas, não são adequados à implementação de um sistema altamente complexo. De forma a garantir-se uma definição e implementação eficiente do *BSC*, deverá começar-se pela definição da missão, visão e estratégia da organização (4.1. Definição da missão, visão e eixos estratégicos da organização), e de seguida desenvolverem-se os principais conceitos do *BSC* (4.2. Definição do *Balanced Scorecard*), relacionados com: a definição dos objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas; a definição do Mapa Estratégico; a definição de indicadores e metas de *performance*; a definição de iniciativas estratégicas, que permitam a consecução da visão e estratégia definidas; e considerações sobre a implementação e gestão do *BSC*. Por fim, será desenvolvida uma política de RH que seja crítica para a consecução da estratégia da organização, assim como para a consecução do *BSC* (4.3. Ligação de política de RH crítica à consecução do *Balanced Scorecard*).

A concretização deste processo teve por base a informação recolhida: nas entrevistas individuais e no *focus group* (Anexo K), decorrentes da implementação da metodologia do *AI*; na análise de documentos internos da organização; observação direta; e na análise de artigos científicos (Anexo J).

Tendo em conta a informação recolhida nas entrevistas e *focus group* (Anexo G e Anexo K), é de salientar que os/as entrevistados/as nesta organização associam como experiência positiva as responsabilidades que têm na organização (*ownership*). Sendo que até ao nascimento desta organização estes profissionais tinham apenas responsabilidades técnicas e tendo agora também responsabilidades de gestão, consideram-no como um desafio positivo, permitindo fortalecer o vínculo que têm para com a organização, comparativamente ao que teriam caso tivessem apenas responsabilidades técnicas. Por outro lado, consideram que se sentem apreciados sobretudo naquilo que é a sua relação com os clientes, em específico quando existem agradecimentos/elogios da parte dos clientes, quando um cliente entra na empresa por referência de um outro cliente, ou quando um cliente antigo procura voltar a trabalhar com a empresa. Relativamente aos fatores que “dão vida” à organização, os/as entrevistados/as consideram: o sentimento de pertença existente (*ownership*); o espírito de equipa; o relacionamento próximo que se tem com os clientes e a motivação para se “deixar um legado”, i.e., para garantir a sustentabilidade de longo prazo da organização. No que concerne às valências da organização, os entrevistados tendem a considerar como valências-chave: a *expertise* técnica existente; a capacidade que têm para estabelecerem relações próximas e de longa-duração com os clientes; e a dedicação com que tratam dos processos dos clientes.

Relativamente às expectativas dos clientes (Anexo K), os/as entrevistados/as consideram que, pela sua experiência, os clientes neste tipo de negócio tendem sobretudo a valorizar a fiabilidade do trabalho efetuado (“*não ter de pôr um técnico interno a conferir o que fazemos*”, por exemplo); tendem a

valorizar o cumprimento dos SLA's; tendem a valorizar o fomento de uma relação pessoal e não exclusivamente transacional, i.e., uma relação que não esteja exclusivamente e/ou burocraticamente dependente da relação pedidos efetuados pelo cliente e consequente faturação do pedido (*“é importante ter uma mentalidade diferente daquilo que se chama mentalidade de advogado”*). Por outro lado, consideram também que os clientes valorizam a capacidade da organização em antecipar as suas expetativas e necessidades, sendo um exemplo notório o desenvolvimento dos processos do *layoff* decorrentes da pandemia COVID-19, em que *“era forçoso perceber tudo sobre os processos, ainda antes de o primeiro cliente telefonar com uma dúvida, de forma a não defraudar as suas expetativas”*. Em termos das expetativas dos clientes potenciais os/as entrevistados/as consideram que estão alinhadas com mesmas expetativas dos seus clientes atuais, no entanto consideram que em ambos os casos, no curto-médio prazo existirá uma maior sensibilidade ao preço, derivado do impacto económico e financeiro da pandemia COVID-19. Por outro lado, consideram que os clientes também vão valorizar mais as poupanças que conseguirem (por exemplo, com o pagamento de algum imposto), na medida em que terão um peso maior no orçamento, pelo que se tornará importante salientar o valor acrescido que a organização é capaz de criar.

De forma a melhor explorar as valências-chave da organização e concretizar a visão que têm para o futuro (Anexo K) – *“de fazer crescer a organização de forma a ser uma referência no setor mantendo a mesma identidade”* -, os/as entrevistado/as consideram que deverão ser desenvolvidas estratégias de forma a melhor explorar as relações com os novos clientes (atividade comercial), isto porque consideram que apesar de serem capazes de nutrir relações de longo-prazo com os clientes, desenvolvem poucas iniciativas de angariação de novos clientes, algo que consideram que seja ainda mais crítico na atualidade, decorrente dos efeitos económicos e financeiros que a pandemia COVID-19 poderá ter na organização. Por outro lado, consideram que é essencial *“profissionalizar”* a organização. Esta profissionalização consiste em desenvolver iniciativas de gestão estratégica para a organização (sendo o desenvolvimento e o acompanhamento do *BSC*, uma dessas iniciativas), assim como desenvolver iniciativas de suporte à tomada de decisão (análises de indicadores e tendências, por exemplo) e iniciativas de melhoria dos processos, na medida em que apesar de haver *expertise* técnica, consideram que pela via processual é possível ser-se mais eficiente, contribuindo assim para o crescimento e sustentabilidade da organização.

4.1. Definição da missão, visão e eixos estratégicos da organização

Existindo à data apenas um conjunto de ideias coletivas sobre a organização, mas não tendo nem a missão, nem a visão sistematizada, torna-se necessário começar a elaboração do *BSC* pela definição destes dois conceitos, na medida em que influenciam diretamente a elaboração do *BSC*.

A missão da organização pode ser definida como a explicitação da razão da sua existência e dos principais serviços prestados (Piercy & Morgan, 1994), podendo para a sua elaboração considerar-se as

questões (Agwu, 2015 citado por Taiwo, Lawal & Agwu, 2016): “o que fazemos?”; “para quem o fazemos?”; “qual o benefício do que fazemos?”; e “porque o fazemos?”. Dessa forma, a missão da GCF pode ser definida como: “Prestar um serviço de qualidade superior na área da contabilidade, fiscalidade e área laboral, através do desenvolvimento das melhores práticas no setor, tanto para empresas, como para clientes individuais”.

Por outro lado, a visão está orientada para o futuro, e demonstra a posição/estado que a organização quer estar no futuro, podendo ser resumida à questão “onde queremos estar?” (Agwu, 2015 citado por Taiwo *et al.*, 2016). Dessa forma, a visão da GCF pode ser definida como: “Ser uma empresa de referência no setor da contabilidade, fiscalidade e área laboral, reconhecida pela qualidade do serviço prestado e pela satisfação dos seus clientes”.

Da declinação destes dois conceitos, surge a necessidade de se definirem os eixos estratégicos, que irão orientar a definição dos objetivos para cada uma das perspetivas do *BSC*, assim como as iniciativas consequentes. Sendo estes:

1) *Qualidade Superior* – prende-se com o facto de a organização querer prestar um serviço de qualidade superior aos seus clientes, tanto do ponto de vista da *expertise* técnica nas áreas de contabilidade, fiscalidade e área laboral, como através do cumprimento das condições contratualizadas com os seus clientes (SLAs).

2) *Desenvolvimento Organizacional* – prende-se com o facto de a organização, para além de querer manter uma elevada qualidade na prestação do seu serviço numa ótica técnica, pretende também desenvolver uma infraestrutura que contribua para o desenvolvimento da organização, tanto do ponto de vista da atividade comercial como na gestão estratégica da organização.

3) *Crescimento Sustentado* – prende-se com o facto de a organização pretender garantir que as iniciativas a desenvolver assumam um risco controlado, de forma a não pôr em causa a qualidade do serviço prestado, nem a viabilidade económica da organização.

4.2. Definição do Balanced Scorecard

Depois da sua definição, deve-se declinar os eixos estratégicos da organização, em objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas do *BSC*. Estes objetivos estratégicos deverão ser claros e adaptados à realidade da organização, assim como deverão contribuir para a consecução da sua visão e missão. Como já foi suprarreferido, as perspetivas do *BSC* são a: perspetiva financeira; perspetiva de cliente; perspetiva dos processos internos; e a perspetiva de crescimento e aprendizagem (Kaplan & Norton, 1996b). De forma a criar uma ferramenta com a contribuição destas quatro perspetivas, torna-se necessário atribuir uma ponderação a cada uma delas, que reflita o contributo que tem para o attingimento dos eixos estratégicos, e consequentemente da missão e visão da organização. A soma das ponderações das quatro perspetivas deverá totalizar 100%.

Tendo em conta o contexto da organização, e de forma a contribuir para a consecução da sua estratégia, a perspetiva que maior preponderância é a dos Processos Internos, sendo atribuído uma ponderação de 30%. Por outro lado, tanto a perspetiva Financeira como a de Clientes são consideradas como tendo a mesma importância relativa, assim como são as perspetivas mais importantes depois da perspetiva de Processos Internos, pelo que cada uma tem uma ponderação relativa de 25%. Por último, a perspetiva de Crescimento e Aprendizagem foi atribuída uma ponderação de 20%, na medida em que reflete as prioridades de longo-prazo da organização sobre uma base sólida. Dentro de cada perspetiva, cada objetivo estratégico também deverá ter uma ponderação relativa que reflita a sua importância, sendo que a soma dos objetivos estratégicos de cada uma das perspetivas deverá ter uma ponderação relativa de 100%. A existência destas ponderações, tanto para cada uma das perspetivas como para os objetivos estratégicos, contribuirá para o apuramento do *score* do *BSC*.

Sendo que será a primeira ferramenta deste género na organização, optou-se por se constituir uma versão simples (12 objetivos estratégicos), sendo este o mote para o desenvolvimento do *BSC* – uma ferramenta simples, que permita tanto a consecução da estratégia e visão da organização, como uma operacionalização ágil pelos *stakeholders*. Os objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas são (Anexo M):

1) *Perspetiva Financeira (25%)*: Os objetivos estratégicos escolhidos para a perspetiva Financeira refletem a preocupação em garantir a sustentabilidade da organização, assim como evidenciam a vontade de a fazer crescer. Dessa forma, o objetivo “Aumentar a Faturação” (O1) evidencia o esforço que a organização procurará fazer, de forma a conseguir atingir uma maior faturação no futuro, contribuindo assim para se tornar uma referência no setor. O objetivo “Garantir o Cumprimento dos Orçamentos” (O2), visa demonstrar o esforço que a organização terá em profissionalizar as suas atividades, atribuindo responsabilidades (*accountability*) sobre estas e exigindo resultados (*deliverables*), ao mesmo tempo que existindo orçamentos definidos se está a contribuir para a sustentabilidade da organização. Por fim, o objetivo “Controlar os Custos” (O3), visa também demonstrar o esforço da organização em garantir a sua sustentabilidade financeira, especialmente num futuro de médio-longo prazo que se adivinha exigente do ponto de vista económico e financeiro, derivado dos impactos da epidemia COVID-19. Dessa forma, este objetivo visa contribuir para salientar a necessidade de arranjar estratégias e iniciativas que permitam a poupança de recursos.

2) *Perspetiva Clientes (25%)*: Os objetivos estratégicos escolhidos para a perspetiva Clientes refletem a vontade da organização em desenvolver iniciativas que contribuam para a angariação de novos clientes, sem esquecer a qualidade do serviço prestado e a relação com os clientes ativos. Dessa forma, o objetivo “Aumentar o Número de Novos Clientes - Individuais e Empresas (< 1 ano)” (O4), procura evidenciar a preocupação da organização em expandir a sua carteira comercial, contribuindo assim não só para a sua sustentabilidade, como para o seu crescimento. Por outro lado, o objetivo “Garantir a Qualidade do Serviço Prestado” (O5), procura fazer com que a organização se mantenha atenta à qualidade do serviço que presta, de forma a manter uma das suas principais características. Por

fim, o objetivo “Garantir a Retenção dos Clientes Ativos” (O6), serve para demonstrar a preocupação que a organização tem em satisfazer os seus clientes ativos, de forma a não focar todas as suas atenções na obtenção de novos clientes (*hunter mindset*), procurando monitorizar e desenvolver iniciativas que promovam a nutrição das relações com os seus clientes ativos (*farmer mindset*).

3) *Perspetiva Processos Internos (30%)*: Os objetivos estratégicos escolhidos para a perspetiva Processos Internos demonstram a preocupação da organização em profissionalizar as suas atividades e processos, de forma a contribuir para a conseqüente melhoria da satisfação e aquisição de clientes, assim como para a sustentabilidade da organização, tanto no âmbito financeiro como num âmbito mais geral no que concerne à sua gestão. Dessa forma, os objetivos “Desenvolver Processos Comerciais” (O7) e “Desenvolver Processos de Gestão” (O8), estão diretamente relacionados com a criação de condições que permitam atingir os resultados suprarreferidos. Decidiu-se separar, estes objetivos em dois, ao invés de se definir um objetivo único de “Desenvolver os Processos”, na medida em que seria demasiado abrangente, podendo perder-se o foco das duas tipologias de processos que são necessário desenvolver. Considera-se que os “Processos Comerciais”, são os processos de obtenção de novos clientes e de gestão da relação com os clientes ativos, enquanto que os “Processos de Gestão”, são os processos de gestão estratégica da organização, assim como de melhoria dos processos operacionais, estando dependentes de iniciativas de análise e reflexão estratégica e operacional. Por outro lado, o objetivo “Garantir a Certificação de Qualidade dos Processos” (O9), para além de obrigar a organização a melhorar/clarificar os seus processos, contribuindo assim para a criação de condições para o atingimento dos objetivos suprarreferidos, permite também evidenciar externamente a capacidade da organização em desenvolver os seus processos.

4) *Crescimento e Aprendizagem (20%)*: Os objetivos estratégicos escolhidos para a perspetiva Crescimento e Aprendizagem demonstram a preocupação da organização em desenvolver iniciativas que contribuam de forma sistemática para a sua sustentabilidade futura, assim como evidenciam a vontade em manter a sua identidade ao procurar garantir que os seus profissionais têm o conhecimento necessário para prestarem um serviço qualidade aos seus clientes. Dessa forma, o objetivo “Garantir a Capacitação Técnica dos Colaboradores/Operacionais” (O10) visa evidenciar a vontade da organização em investir na capacitação técnica dos seus profissionais, de forma a que estes prestem um serviço de qualidade, acompanhando as tendências do setor e as alterações legislativas e regulatórias. Por outro lado, o objetivo “Desenvolver Política de Melhoria Contínua” (O11) visa desenvolver e monitorizar iniciativas que promovam a melhoria dos processos, de forma a contribuir para uma organização mais eficiente e eficaz, e conseqüentemente mais sustentável. Por fim o objetivo “Desenvolver Sistemas e Ferramentas” (O12) visa evidenciar a necessidade da organização desenvolver iniciativas que permitam a criação de sistemas que suportem a tomada de decisão pela gestão, não só do ponto de vista financeiro da organização, mas também que suportem a tomada de decisão face à atividade comercial e outras atividades que venham a ser exploradas na organização (*marketing*, por exemplo). Por outro lado, considera-se também neste objetivo, as iniciativas de desenvolvimento de sistemas e ferramentas que

permitam o desenvolvimento e melhoria dos processos operacionais. Este objetivo, procura assim contribuir para a criação de condições que contribuam para o crescimento e sustentabilidade da organização.

Depois da definição dos objetivos estratégicos, de forma a promover um entendimento comum e facilitar o desenvolvimento de iniciativas que permitam a consecução dos objetivos estratégicos, contribuindo assim para a consecução da visão da organização, uma das ferramentas a desenvolver é o Mapa Estratégico (Kaplan & Norton, 2001a) (Anexo N). Este permite constatar graficamente as relações de causa-efeito entre os objetivos, permitindo assim à gestão otimizar a aplicação dos seus recursos. Relativamente à conceção do Mapa Estratégico, serão respeitados os princípios dos seus autores (Kaplan & Norton, 1996; Kaplan & Norton, 2001a), onde no topo estará a visão e eixos estratégicos da organização, e na base estarão os objetivos da perspetiva de crescimento e aprendizagem, de seguida os objetivos relacionadas com a perspetiva de processos internos, depois os relacionados com a perspetiva dos clientes e por fim os objetivos relacionados com a perspetiva financeira (Kaplan & Norton, 1996b).

De forma a garantir compreensão do Mapa Estratégico (Anexo N), torna-se necessário explicitar as relações de causa-efeito delineadas, estando estas designadas pela letra que aparecem no Mapa Estratégico:

Os objetivos de crescimento e aprendizagem definidos contribuem para a concretização dos restantes objetivos das outras três perspetivas no longo-prazo, daí que sejam representados transversalmente a todas as perspetivas, sendo que têm um impacto mais imediato na perspetiva dos processos internos (a);

Ao desenvolverem-se iniciativas que contribuam para o desenvolvimento dos processos comerciais, é esperado que estas contribuam para o incremento do número de clientes (b), assim como contribuam para a retenção dos clientes ativos (c). Tal como foi definida, a melhoria dos processos de gestão, é esperada que tenha impacto na definição e cumprimento dos orçamentos (d) e no controle de custos (g). Por outro lado, é esperado que a melhoria dos processos de gestão contribua para o desenvolvimento dos processos comerciais (através de análises de tendências, por exemplo) (e2), sendo que o desenvolvimento de processos comerciais fornecerá informação que suporte as decisões de gestão da organização (e1), daí que seja uma relação recíproca entre os dois objetivos estratégicos. Também é esperado que o desenvolvimento dos processos de gestão contribua para a melhoria da qualidade do serviço (f). O desenvolvimento dos processos de gestão, irá contribuir para a obtenção das certificações (h1), enquanto que o processo de obtenção de certificações obrigará a organização a melhorar os seus processos (h2), daí que seja também uma relação recíproca entre os dois objetivos estratégicos. Por fim, é esperado que haja uma melhoria dos serviços, através da obtenção de certificações (j), assim como é esperado que essas certificações impactem positivamente a perceção que os clientes têm sobre a organização, contribuindo para a obtenção de novos clientes (i) e para a retenção dos clientes ativos (k);

Relativamente às iniciativas que promovam a obtenção de novos clientes, é esperado que estas contribuam para a melhoria da faturação (l), assim como contribuam para o cumprimento dos

orçamentos definidos (m). Ao desenvolverem-se iniciativas que fomentem a melhoria da qualidade dos serviços, é esperado que estas afetem positivamente a percepção dos clientes, tanto os clientes ativos (p), como afete a percepção que o mercado tem sobre a organização (n). Também é esperado que a melhoria da qualidade dos serviços prestados contribua para o controle dos custos (o) - por exemplo, ao garantir-se que os SLA's são cumpridos, não se está a incorrer em custos desnecessários (multas, valor hora dos profissionais, etc.). Ao desenvolverem-se iniciativas que contribuam para a retenção de clientes, é esperado que estas contribuam para o incremento da faturação (q), assim como para o cumprimento dos orçamentos estabelecidos (r). Por outro lado, é importante salientar, que o desenvolvimento de iniciativas que contribuam para a retenção de clientes, também está a contribuir para a obtenção de novos clientes, pois tal como foi referido no *focus group* (Anexo K), uma das formas mais comuns para a obtenção de novos clientes é através da referenciação (“passa a palavra”) dos clientes ativos (s);

Por fim, relativamente aos objetivos financeiros, pode-se observar que o desenvolvimento de iniciativas que contribuam para o cumprimento dos orçamentos, terá impacto no controle dos custos (t1), na medida em que dá visibilidade sobre os diferentes custos, assim como permite monitorizar a sua evolução. Por outro lado, ao desenvolverem-se iniciativas para controlar os custos, mais facilmente se consegue atingir os objetivos do cumprimento dos orçamentos (t2), havendo dessa forma uma relação recíproca entre os dois objetivos estratégicos.

Tendo em conta que os eixos, objetivos estratégicos estão definidos, assim como as suas relações entre as perspetivas, é necessário desenvolver um conjunto de critérios que permitam a sua monitorização: indicadores de *performance*; fórmulas de cálculo dos indicadores; tipologia dos indicadores; o objetivo a concretizar e a periodicidade com que é medido.

Os indicadores de *performance* ou *key performance indicators (KPI's)* são um “conjunto de medidas que permitem focar nos aspetos da *performance* organizacional mais críticos para a estratégia atual e de futuro da organização” (Parmenter, 2007 pp.3). A mera seleção do indicador não acrescenta valor para a organização, na medida em que fornece pouca informação quanto à sua medição, assim como não contribui mais do que a existência do objetivo estratégico. Dessa forma, torna-se também importante definir qual a forma de cálculo para cada um dos indicadores, qual o valor do objetivo a ser concretizado, assim como a periodicidade com que devem ser calculados. Relativamente à tipologia dos indicadores (*lead* e *lag*), tal como já foi referido, os indicadores *lead* são indicadores que contribuem para a obtenção de um resultado (*performance drivers*), enquanto que os indicadores *lag* são um resultado por si (Kaplan & Norton, 1996b) e permitem auxiliar na conceção das iniciativas a desenvolver, assim como permitem analisar o equilíbrio (*balance*) do *BSC*. Relativamente à periodicidade de cálculo, esta serve para monitorizar a evolução da *performance* do indicador, sendo que cada indicador terá uma periodicidade que melhor se lhe adapta, nunca superior a uma periodicidade semestral, permitindo desenvolver iniciativas de melhoramento face a desvios identificados. No entanto, para o *score* anual apenas se considera o valor do indicador no final do ano (tendo em conta o início da implementação do *BSC*). A título ilustrativo, por exemplo, um *BSC* implementado no início de Julho de

2020, terá o valor dos seus indicadores semestrais a serem calculados no início de Janeiro de 2020 (sendo adotadas as iniciativas corretivas, caso seja necessário), enquanto que o seu *score* global será calculado no início de Julho de 2021.

Tanto pelos próprios indicadores escolhidos, como pelo número de indicadores escolhidos, é necessário ter em consideração o contexto e características da organização, na medida em que esta é a primeira abordagem que têm sobre uma ferramenta do género, devendo os indicadores serem simples e fáceis de operacionalizar. Dessa forma, procurou-se selecionar apenas um indicador que refletisse a *performance* por cada objetivo, sendo que no máximo foram selecionados dois indicadores por objetivo. Para esses casos, é atribuída uma ponderação para cada indicador, onde o somatório das ponderações por objetivo deverá ser de 100%. No total foram definidos 15 indicadores de *performance*, distribuídos pelos 12 objetivos estratégicos (Anexo O). Tendo em conta a elaboração de cada um dos indicadores de *performance*, assim como das respetivas metas e fórmulas de cálculo, torna-se necessário explicitar e justificar os indicadores selecionados (Anexo O):

KPI 1) Incremento da faturação (%), face ao ano anterior é um indicador diretamente ligado ao objetivo a concretizar. Com este indicador pretende-se demonstrar o crescimento da faturação face ao ano anterior. O objetivo de 0%, i.e., ter como objetivo atingir-se a faturação do ano anterior, prende-se com o facto de devido ao impacto que a pandemia COVID-19 terá na economia é expectável que: hajam clientes que queiram renegociar os contratos elaborados; apesar de haver essa renegociação, até é mesmo possível que hajam clientes a sair para a concorrência; e por outro lado, é expectável que hajam até clientes que fechem a atividade. Por todas estas razões, já é um objetivo desafiante manter a faturação do ano anterior.

KPI 2) Cumprimento dos orçamentos estipulados (%) é um indicador que permite à organização manter uma monitorização dos seus custos, assim como obriga a que haja a definição dos orçamentos e à existência de um planeamento, contribuindo para a sua profissionalização. Por outro lado, contribuirá também para a sustentabilidade da organização, na medida em que permite um maior controle sobre os custos, assim como permite uma maior clareza sobre a planificação delineada.

KPI 3) Cumprimento de otimização de custos, face ao objetivo (%), tal como o *KPI 2*, é um indicador que permite à organização monitorizar os seus custos, face a um objetivo proposto, numa altura crítica, onde para além dos impactos económicos e financeiros da pandemia COVID-19, a própria organização irá fazer investimentos em iniciativas estratégicas, pelo que se torna fundamental desenvolver iniciativas que permitam reduzir custos desnecessários. Para o ano N, foi definido como objetivo, a poupança de 20.000€.

KPI 4 e KPI 5) Incremento do número de clientes individuais e empresas (%), são indicadores intimamente ligados ao crescimento que a organização idealiza, assim como estão ligados à profissionalização e exploração de processos comerciais. A diferença na ponderação dos indicadores (30% para clientes individuais e 70% para clientes empresas), pretende demonstrar a importância que

captar um cliente empresa tem, comparativamente com o segmento de clientes individuais, contribuindo para que haja um foco neste segmento de clientes.

KPI 6) Cumprimento dos prazos acordados com os clientes (%), pretende evidenciar a preocupação da organização com a qualidade do serviço prestado. Neste caso, o indicador apenas reflete os prazos (*SLA's*) como dimensão da qualidade, mas do ponto de vista prático é um indicador de qualidade que a organização consegue registrar, assim como permite manter a simplicidade do modelo. Por outro lado, este indicador foi mencionado no *focus group* como um indicador valorizado pelos clientes. A escolha de um indicador como o número de queixas ou o número de erros (e derivados), não seria atualmente viável, pois em muitos casos a organização não tem como registrar a frequência destas ocorrências, ou torna-se difícil definir o próprio indicador – como considerar uma queixa? a que é feita formalmente no livro de reclamações? ou um comentário feito por um cliente?, por exemplo.

KPI 7 e KPI 8) Turnover de clientes individuais e empresas (%), são indicadores que procuram garantir que a organização não descure a qualidade do serviço prestado aos seus clientes ativos, de forma a não focalizar toda a sua atenção e recursos na captação de novos clientes (*hunter mindset*). Assim, estes indicadores pretendem contribuir para a manutenção da identidade da organização (*farmer mindset*). Novamente, a diferença na ponderação dos indicadores (30% para clientes individuais e 70% para clientes empresas), pretende diferenciar a importância que um cliente empresa tem, comparativamente com segmento de clientes individuais. Tal como enunciado anteriormente, derivado dos impactos da pandemia COVID-19 poderá levar a que haja clientes que acabem por sair para a concorrência, derivado de não se chegar a acordo quanto à renegociação do contrato. Isto implica que este seja um ano em que a retenção de clientes se torna mais difícil, pelo que o objetivo de 15% já é desafiante, sendo que é expectável que nos anos seguintes, este valor venha a diminuir com a estabilização do mercado.

KPI 9) Cumprimento de processos comerciais, face ao planeado (%), é um indicador que incentiva a organização a desenvolver e implementar processos comerciais, o que contribui para a sua profissionalização, assim como contribui para a angariação de novos clientes individuais e empresas, contribuindo assim para a melhoria da faturação da organização.

KPI 10) Cumprimento de processos de gestão, face ao planeado (%), é um indicador que incentiva a organização a desenvolver e implementar processos de gestão, tanto do ponto de vista da gestão estratégica, como do ponto de vista operacional, o que contribui para a sua profissionalização, assim como contribui para a melhoria contínua dos processos, tanto operacionais como na gestão estratégica da organização.

KPI 11) Número de certificações obtidas (N), é um indicador que incentiva a organização a melhorar os seus processos internos, contribuindo assim para a sua profissionalização, assim como permite demonstrar aos clientes a qualidade dos processos desenvolvidos. De salientar, que caso a organização, apesar de corresponder aos critérios de determinada norma/regulamento, não optar pela certificação (por uma questão de custo, por exemplo), essa “certificação” deverá ser contabilizada a 50%

na ponderação do indicador, na medida em está na mesma a contribuir para a melhoria dos processos internos, mas como não permite que essa melhoria seja demonstrada aos clientes, não será contabilizada a 100%.

KPI 12 e 13) Formação dos colaboradores (nº de horas) e Investimento em formação (€), são indicadores que incentivam a organização a investir na formação dos seus colaboradores, de forma a que estes se mantenham atualizados, sendo assim capazes de responder aos desafios do mercado e dos clientes. O objetivo do KPI 12 permite monitorizar e avaliar a percentagem de colaboradores que no ano já concretizaram 50 horas de formação - 42 pontos percentuais acima do legalmente requerido (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro da Assembleia da República, 2009), enquanto que o objetivo do KPI 13 permite fazer um investimento na formação dos colaboradores que está ao alcance da organização. A diferença na ponderação dos dois indicadores (70% para o KPI 12 e 30% para o KPI 13), prende-se com o facto de se querer salientar a importância das horas efetivas formação em relação a um investimento monetário em formação.

KPI 14) Implementação de iniciativas de melhoria contínua, face ao planeado (%), é um indicador que incentiva a organização a desenvolver um plano de melhoria contínua, assim como a implementar as iniciativas planeadas, podendo ter efeitos importantes e de longo-prazo na otimização de custos que a organização incorre, assim como contribuir para a melhoria dos processos, contribuindo consequentemente para a profissionalização da organização. De referir que para a contabilização deste indicador se consideram as iniciativas planeadas e implementadas para o ano em questão.

KPI 15) Implementação de sistemas, face ao planeado (%), é um indicador que visa incentivar a organização a desenvolver sistemas e ferramentas que suportem tanto a tomada de decisão pela gestão, tanto numa ótica comercial (que segmentos investir? quais os clientes mais rentáveis?, por exemplo), como numa ótica de gestão (quanto investir em marketing? quanto investir numa campanha comercial?, por exemplo). Por outro lado, tal como referido anteriormente, também se considera neste indicador os sistemas e ferramentas desenvolvidos que permitam o desenvolvimento e otimização dos processos operacionais (automatização de tarefas e/ou automatização de cálculos, por exemplo).

Apenas a definição de indicadores de *performance* e consequentes objetivos a concretizar não é suficiente para garantir a persecução dos eixos estratégicos e visão da organização. Para além destes conceitos, é necessário desenvolver as iniciativas estratégicas que vão contribuir para a concretização dos objetivos definidos, i.e., é esperado que as iniciativas estratégicas criem as condições para a concretização dos objetivos estratégicos definidos (Anexo P). Analisando o Mapa Estratégico, pode-se perceber que existem muitas relações causa-efeito entre os indicadores, i.e., existe uma grande interligação entre os objetivos. Isto poderá constituir uma vantagem para a organização, na medida em que ao desenvolver um conjunto de iniciativas, poderá estar a contribuir para vários objetivos ao mesmo tempo, ou seja, tem um efeito cumulativo, onde poderá otimizar os recursos investidos, na medida em que uma iniciativa irá contribuir para vários objetivos ao mesmo tempo. Por outro lado, essas múltiplas ligações aumentam a criticidade de cada iniciativa, i.e., como cada iniciativa irá impactar diversos

objetivos, a não concretização/eficácia de dada iniciativa terá um elevado impacto no *score* do *BSC* e na própria concretização da estratégia da organização. Para além da enunciação das iniciativas estratégicas, torna-se necessário explicitar e justificar o racional que suporta a sua escolha, assim como as ligações diretas que têm com os objetivos estratégicos (Anexo P).

11) *Desenvolver e Implementar o Plano de Melhoria Contínua 2020-2025*, é uma iniciativa que confere a responsabilidade à gestão de definir o desenvolvimento dos pilares do plano de melhoria contínua, assim como das principais áreas de intervenção (processos, custos, ambiental, por exemplo), conforme a análise interna que estes fizerem. Este plano de melhoria contínua tem um foco temporal de longo-prazo, e sendo que poderá incidir sobre qualquer temática da organização, o seu impacto é transversal. Para o desenvolvimento do *BSC*, deverão ser pelo menos considerados dez melhorias a desenvolver ao longo do ano (N). De referir que, das iniciativas propostas no plano de melhoria contínua, poderão gerar *spin-offs* ligados às restantes iniciativas e objetivos estratégicos, assim como existirão iniciativas estratégicas que poderiam ser contempladas no plano de melhoria contínua. No entanto, estes devem ser endereçadas em separado, de forma a permitir maior focalização dos seus impactos.

12) *Contratação de Expertise Técnica*. Como foi referido no *focus group* (Anexo K), a organização tem dificuldades em desenvolver muito dos seus processos, tanto por falta de competências para o efeito, como por falta de tempo para se poderem dedicar a esses temas. Devido a uma boa gestão financeira no passado, e mesmo acautelando os impactos económicos e financeiros da pandemia COVID-19, a organização tem condições para fazer ingressar dois novos elementos à sua equipa, de forma a que estes trabalhem os processos em causa. Estes dois colaboradores estão associados a dois perfis distintos:

1) *Business Developer* – De forma global, este novo colaborador irá contribuir para a profissionalização da organização, através da melhoria dos processos operacionais, melhoria dos sistemas e ferramentas utilizadas e desenvolvimento de estudos e análises de suporte à tomada de decisão. Este novo colaborador terá a responsabilidade de desenvolver iniciativas de melhoramento aos sistemas e ferramentas utilizados pela organização mediante a sua competência, e auxiliando a gestão da organização na definição de iniciativas que exijam a colaboração com parceiros (sistemas informáticos, por exemplo). Por outro lado, terá também responsabilidades de desenvolver análises e estudos aos processos operacionais e a indicadores de gestão (*business intelligence*) segundo o plano definido pela gestão, assim como propor e desenvolver iniciativas que permitam a evolução e otimização dos processos e indicadores (por exemplo, iniciativas que permitam garantir operacionalmente o cumprimento dos *SLA's*). Por fim, este colaborador terá também a responsabilidade de formar os colegas, com especial incidência no desenvolvimento de sistemas e ferramentas (*Excel – Office 365*, por exemplo). Para concretizar esta missão, o colaborador em causa deverá ter um perfil analítico (formação em gestão, economia, matemática e/ou finanças), com experiência sólida (mínimo de 3 anos de experiência), idealmente em organizações do mesmo setor.

2) *Commercial Consultant* – De forma global, este colaborador irá contribuir para a profissionalização da organização, assim como para a melhoria da sua *performance*, através do

desenvolvimento dos processos comerciais. Este colaborador terá a responsabilidade de desenvolver planejar e implementar os processos comerciais da organização e de gestão da relação com os clientes ativos (conforme o planeado pela gestão), contribuindo assim para a angariação de novos clientes e para a retenção dos clientes ativos. Por outro lado, terá a responsabilidade de formar os colegas, incidindo sobre aspetos comerciais e de gestão da relação com os clientes, na medida em que os colaboradores com funções operacionais têm contacto direto com os clientes (esclarecimento de dúvidas técnicas, por exemplo). Para concretizar esta missão, o colaborador em causa deverá ter um perfil comercial (formação em áreas de gestão ou similares como requisito preferencial), com experiência sólida (mínimo de 3 anos de experiência), idealmente em organizações do mesmo setor.

13) Desenvolver e Implementar o Plano de Melhoria dos Sistemas e Ferramentas, é uma iniciativa que confere a responsabilidade à gestão de definir o plano de desenvolvimento dos sistemas e ferramentas, definindo as áreas prioritárias de intervenção, assim como a calendarização dos desenvolvimentos (curto, médio e longo-prazo) e recursos a investir. Esta iniciativa permitirá à organização criar condições para a melhoria dos seus processos, tanto operacionais, como comerciais e de gestão estratégica. Para o desenvolvimento do *BSC*, deverão ser pelo menos considerados dez desenvolvimentos a desenvolver ao longo do ano (N).

14) Desenvolver e Implementar o Plano de Certificação 2020-2025, é uma iniciativa que confere a responsabilidade à gestão de definir os objetivos de certificação entre os anos 2020 e 2025, assim como a ordem de certificações a endereçar no curto, médio e longo-prazo, de forma a que a organização possa focalizar os seus recursos na obtenção da certificação, assim como garantir que está alinhada com a sua estratégia e visão. Esta é uma iniciativa que contribuirá: para a profissionalização da organização pelo desenvolvimento dos processos internos, na medida em que estes deverão estar em conformidade com os requisitos de cada uma das certificações, contribuindo consequentemente para a melhoria dos serviços prestados; para a melhoria da satisfação dos clientes; e para a melhoria da imagem da organização. Relativamente à certificação a obter em N, foi recomendado que a organização comece por procurar obter a certificação *ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade*, na medida em que é um normativo que cria condições para a melhoria da *performance* da organização, assim como cria uma base para iniciativas de desenvolvimento sustentável (Instituto Português da Qualidade, 2015).

15) Desenvolver e Implementar Processos de Gestão, é uma iniciativa que confere a responsabilidade à gestão de definir os planos para a definição e implementação dos processos de gestão, tanto a um nível operacional (melhoramento do processo operacional X, por exemplo), como ao nível da gestão estratégica (processo de análise e reflexão estratégica, por exemplo). Estes processos poderão integrar estudos e análises necessárias à tomada de decisão (análise custo-benefício por linha de negócio, por exemplo), até ao desenvolvimento de órgãos de responsabilidade, tendo ficado definido a implementação de reuniões de “comissão executiva” com periodicidade quinzenal, de forma discutir-se os temas da organização. Para o desenvolvimento do *BSC*, deverão ser pelo menos considerados dez processos a desenvolver ao longo do ano (N).

16) *Desenvolver e Implementar Processos Comerciais*, é uma iniciativa que confere a responsabilidade à gestão de definir os planos para a definição e implementação dos processos comerciais. Estes processos poderão incidir em iniciativas e atividades para angariar novos clientes (campanha comercial, por exemplo), assim como focalizados na satisfação dos clientes ativos, contribuindo assim para a sua retenção (processo para análise das expectativas dos clientes, por exemplo), devendo estes serem implementados e efetivados ao longo do ano (N). Para o desenvolvimento do *BSC*, deverão ser pelo menos considerados dez processos a desenvolver ao longo do ano (N).

17) *Desenvolver e Implementar Orçamentos por Centro de Custo*, é uma iniciativa que confere a responsabilidade à gestão de definir os planos para a definição e implementação de orçamentos por centro de custo. Esta iniciativa permitirá à organização: profissionalizar os seus processos; serve de base para a melhoria contínua dos processos; permite à organização monitorizar com maior detalhe os custos que estão a ter, permitindo desenvolver iniciativas de otimização de custos; assim como fornece informação que permite à gestão desenvolver iniciativas corretivas face a desvios identificados, entre outros tipos de informação de suporte à tomada de decisão. Neste aspeto, é proposto que a organização defina os mecanismos e regras que permitam o controlo dos custos, assim como os orçamentos, sobre cinco centros de custo diferentes: um para a linha de negócio Contabilidade; um para a linha de negócio Fiscalidade; um para a linha de negócio Área Laboral; um para a área Comercial (Transversal); e um para a área de Suporte (Transversal), estando neste consagrados os custos de *office management*, assim como os custos relacionados com os estudos, análises e melhorias aos processos desenvolvidos, entre outros.

Além da sua definição, é da responsabilidade da gestão da organização manter o *BSC* atualizado e operacional, assim como desenvolver as iniciativas que permitam a concretização dos objetivos definidos. Depois de implementado, o *BSC* deverá ser periodicamente atualizado, por exemplo tendo em conta a periodicidade de cálculo dos indicadores ou sempre que necessário, devendo também os pressupostos que sustentam o *BSC* serem discutidos periodicamente, de forma a que o *BSC* se adapte ao contexto organizacional. Por outro lado, face a estas atualizações dos valores, devem também ser consideradas ações e iniciativas corretivas caso sejam identificados desvios significativos.

De forma a chegar-se ao valor do *score* final, cada resultado obtido por cada *KPI* terá um nível de atribuição correspondente à consecução do objetivo (Anexo Q). No entanto, é importante voltar a referir que o *score* final do *BSC*, só é oficializado um ano depois da sua implementação. Sendo esta a primeira utilização desta ferramenta, assim como de muitas iniciativas estratégicas definidas, considera-se como: “Negativo” um *score* inferior a 3; “Satisfatório” um *score* superior ou igual a 3; “Positivo” um *score* superior ou igual a 4; e “Excelente” um *score* superior ou igual a 4,5 (Anexo R).

Por fim, a gestão da organização também tem a responsabilidade de usar o *BSC*, em conjunto com o Mapa Estratégico (Anexo N), para comunicar a estratégia aos restantes membros da organização, capitalizando assim a sua vertente comunicacional, de forma a envolver os restantes colaboradores na persecução da estratégia e visão da organização.

No que concerne à ferramenta a utilizar, foi decidido que o *BSC* seria materializado numa *sheet* de *Excel* (*Office 365*), por ser uma ferramenta fácil de utilizar, acessível em qualquer computador (universal), assim como não requerer um novo investimento pela organização. De forma a partilhar os resultados das atualizações ao *BSC*, será utilizada a plataforma *SharePoint* (*Office 365*), pois também já está em uso na organização e permite a partilha deste tipo de documentos de forma segura.

A título exemplificativo, de forma a ilustrar-se a *interface* visível dos resultados do *BSC*, assim como a interligação dos vários objetivos e indicadores de forma evidenciar as componentes que contribuem para o cálculo do *score* global do *BSC*, apresenta-se o exemplo em anexo (Anexo S). Como se pode observar por este exemplo, dadas as ponderações atribuídas a objetivos e indicadores, assim como à valoração do *score*, pode-se perceber que a organização teria uma avaliação “positiva” no *BSC*, pois alcançou um *score* final superior a 4 (e inferior a 4,5). Neste caso, a organização deveria analisar sua *performance* e procurar perceber o que poderia ter feito melhor, de forma a que os objetivos que não foram concretizados sejam concretizados no ano seguinte, assim como deverão aferir se face à estratégia, visão e contexto da organização, e todas as premissas anteriores (objetivos, indicadores, ponderações, etc.) ainda estão alinhado.

Estando a organização, à data, a ser confrontada com um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (*VUCA*), derivado dos impactos económicos e financeiros da pandemia COVID-19 (Banco de Portugal, 2020; Jackson *et al.*, 2020; World Bank Group, 2020), a projeção dos objetivos para os anos seguintes torna-se um exercício difícil, no entanto necessário, de forma a que o *BSC* não seja visto como uma ferramenta utilizada apenas num ano (ferramenta transacional), ao invés de uma ferramenta estratégica e de longo-prazo. Dessa forma, propõem-se objetivos e indicadores de *performance* para os próximos 3 anos (Anexo T), mantendo uma evolução regular tanto da organização, como do contexto em que está inserida, i.e., considerando que os objetivos e indicadores continuam alinhados com a estratégia, visão e contexto envolvente.

Tendo em conta a informação anterior, tem-se a versão final do *BSC* desenvolvido para a GCF (Figura 4.1):

Ser uma empresa de referência no setor da contabilidade, fiscalidade e área laboral, reconhecida pela qualidade do serviço prestado e pela satisfação dos seus clientes.

| Qualidade Superior | | | Desenvolvimento Organizacional | | | Crescimento Sustentado | | | |
|------------------------------------|-----------------|---|--------------------------------|---|------------|------------------------|----------------------|---------------------|--------------|
| Perspetiva | Código Objetivo | Objetivo Estratégico | Peso do Objetivo (%) | KPI | Código KPI | Objetivo Concretizar | Ponderação Indicador | Resultado Indicador | Score Global |
| Financeira (25%) | O1 | Aumentar a Faturação | 40% | Incremento em % de faturação do ano N, tendo em conta a faturação do ano N-1 | KPI 1 | 0% | 100% | | |
| | O2 | Garantir o Cumprimento dos Orçamentos | 35% | % de cumprimento dos orçamentos estipulados | KPI 2 | 100% | 100% | | |
| | O3 | Controlar Custos | 25% | % de cumprimento de otimização de custos, face ao objetivo | KPI 3 | 100% | 100% | | |
| Clientes (25%) | O4 | Aumentar o Número de Novos | 40% | % de incremento de clientes individuais | KPI 4 | 20% | 30% | | |
| | | | | % de incremento de clientes empresas | KPI 5 | 20% | 70% | | |
| | O5 | Garantir a Qualidade do Serviço Prestado | 30% | % de cumprimento dos prazos acordados com os clientes | KPI 6 | 95% | 100% | | |
| | O6 | Garantir a Retenção dos Clientes Ativos | 30% | % de turnover de clientes individuais | KPI 7 | 15% | 30% | | |
| % de turnover de clientes empresas | | | | KPI 8 | 15% | 70% | | | |
| Processos Internos (30%) | O7 | Desenvolver Processos Comerciais | 40% | % de cumprimento dos processos comerciais planeados | KPI 9 | 90% | 100% | | |
| | O8 | Desenvolver Processos de Gestão | 40% | % de cumprimento dos processos de gestão planeados | KPI 10 | 90% | 100% | | |
| | O9 | Garantir a Certificação de Qualidade dos Processos | 20% | Nº de certificações obtidas no período N | KPI 11 | 1 | 100% | | |
| Crescimento e Aprendizagem (20%) | O10 | Garantir a Capacitação Técnica dos Colaboradores/Operacionais | 33,33% | % de colaboradores com 50 ou mais horas de formação | KPI 12 | 100% | 70% | | |
| | | | | % de incremento com o investimento em formação, por pessoa | KPI 13 | 35% | 30% | | |
| | O11 | Desenvolver Política de Melhoria Contínua | 33,33% | % de cumprimento das iniciativas do plano de melhoria contínua | KPI 14 | 90% | 100% | | |
| | O12 | Desenvolver Sistemas e Ferramentas | 33,33% | % de sistemas de suporte à tomada de decisão implementados, tendo em conta o planeado | KPI 15 | 80% | 100% | | |

Figura 4.1 - Balanced Scorecard da GCF

4.3. Ligação da política de RH crítica à consecução do Balanced Scorecard

De forma a ligar o *BSC* a uma política de RH crítica para a sua consecução, foi escolhida como alvo de intervenção a política de formação, não só por estar diretamente ligada aos objetivos e indicadores definidos no *BSC*, como aspetos relacionados com o desenvolvimento de competências e capacidades internas foram também mencionadas no decorrer da aplicação da metodologia do *AI* (Anexo K). A intervenção nesta política terá como objetivo identificar as necessidades de formação e estabelecer as diretrizes gerais da política, deixando as decisões operacionais (escolha dos métodos e técnicas de formação, por exemplo), a cargo da gestão da organização – podendo esta inclusive ser uma das iniciativas a serem incluídas no plano de melhoria contínua. Tal como foi definido para o *BSC*, o modelo definido deverá ser simples, ágil e de fácil aplicação, na medida em que é a primeira vez que a organização terá uma política estruturada neste âmbito.

A política de formação permite a supressão das necessidades de desenvolvimento dos indivíduos (Peretti, 1997), tendo um papel determinante na atração, desenvolvimento e retenção dos colaboradores (Nascimento, 2015), assim como permite a supressão das necessidades das organizações, tendo como objetivo último gerar valor através da melhoria da *performance* organizacional (Peretti, 1997). A primeira etapa para se desenvolver a política de formação passa pela identificação das necessidades de formação, onde se devem considerar os níveis organizacionais, operacionais e individuais (Nascimento, 2015). Estas necessidades podem ser definidas como a diferenças entre as competências requeridas pela organização e pelas atividades praticadas pelos colaboradores e as competências reais dos colaboradores (Nascimento, 2015). Dado o contexto do projeto, onde a organização não tem as necessidades sistematizadas, nem existe a possibilidade de aplicar uma metodologia para o levantamento das necessidades individuais, apenas serão consideradas as necessidades organizacionais e operacionais.

Tendo em conta que faz parte dos eixos estratégicos da organização tanto o desenvolvimento de competências técnicas no campo de expertise em que o colaborador trabalha no seu quotidiano, como também desenvolver competências num espectro mais lato e complementar às suas atividades, são identificadas como principais necessidades de formação: para os colaboradores com atividades operacionais o desenvolvimento de competências comerciais e o desenvolvimento de competências em ferramentas e sistemas de análise e tratamento de dados (*Excel – Office 365*, por exemplo); enquanto que para os profissionais que forem contratados é expectável que tenham necessidades de formação em competências operacionais ligadas aos processos e atividades da organização (Contabilidade, Fiscalidade e Área Laboral), de forma a conseguirem ser mais proficientes no seu trabalho; por fim, e não esquecendo o/a colaborador/a que está mais diretamente focado em tarefas administrativas e de secretariado, também terá necessidades desenvolver competências operacionais ligadas aos processos e atividades da organização, assim como terá a necessidade de desenvolver competências comerciais e no desenvolvimento de competências em ferramentas e sistemas de análise e tratamento de dados (podendo

o nível de proficiência nestas competências ser diferente da dos colegas), de forma a contribuir para a sua empregabilidade atual e futura, assim como poder alargar o espectro da sua função.

A partir da identificação destas necessidades de formação, podem ser definidos dois grandes arquétipos: colaboradores com atividades operacionais e colaboradores com atividades complementares e de suporte (onde se incluem as atividades comerciais). Desta forma, podem ser assim definidas de forma ágil e simples, as diretrizes da política de formação e desenvolvimento da GCF (Anexo U).

A título exemplificativo, sendo estes valores de referência, caso seja um colaborador com tarefas na área laboral (colaborador com atividades operacionais): 40% do tempo investido em formação deverá ser feito em competências e/ou conhecimentos dentro desta área; 25% do tempo investido em formação deverão ser reservados para competências e/ou conhecimentos nas áreas de Fiscalidade e Contabilidade; 25% do tempo investido em formação deverão ser reservados para competências e/ou conhecimentos em ferramentas e sistemas de análise e tratamento de dados (*Excel – Office 365*, por exemplo); e 10% do tempo investido em formação deverá ser reservados para competências e/ou conhecimentos na área comercial (como atendimento ao cliente, por exemplo). Enquanto que para o colaborador com atividades comerciais (*Commercial Consultant*, a contratar) (Colaboradores com atividades complementares e de suporte: 40% do tempo investido em formação deverão ser reservados para competências e/ou conhecimentos nas áreas comerciais e de vendas; 30% do tempo investido em formação deverão ser reservados para competências e/ou conhecimentos nas áreas operacionais da organização (Contabilidade, Fiscalidade e Área Laboral), de forma a ser mais eficaz na sua atividade comercial; e 30% do tempo investido em formação deverão ser reservados para competências e/ou conhecimentos complementares à sua atividade, como por exemplo conhecimentos em ferramentas e sistemas de análise e tratamento de dados (*Excel – Office 365*, por exemplo), de forma a ser um profissional mais completo e alavancar as suas competências da sua área de *expertise*.

De referir que, tal como o *BSC*, a política de formação também deverá ser revista de forma continuada, de forma a manter-se alinhada com a estratégia e visão da organização, assim como estar alinhada com as necessidades de formação internas, sendo proposto que a organização passe de um modelo baseado em exclusivo nas necessidade organizacionais e operacionais, para um modelo que inclua também as necessidades de desenvolvimento a um nível individual.

Conclusões

O principal objetivo deste projeto consistiu no desenvolvimento de uma ferramenta de gestão de *performance* (*BSC*) para uma PME através da metodologia do *AI*, tendo sido possível evidenciar a capacidade do *AI* em impulsionar o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão que assentasse nas capacidades e virtudes da organização. Por outro lado, através da metodologia usada conclui-se, reforçando a ideia de Drew e Wallis (2014), que para aplicação do *AI*, o investigador deverá conhecer bem o sistema em que está inserido, assim como ter a capacidade para adaptar a metodologia a cada realidade, sendo que os participantes deveram ser instruídos na metodologia de forma a explorar as suas capacidades e viabilizar a geração de ideias. Caso este enquadramento prévio não tivesse sido feito o desenvolvimento da ferramenta teria sido mais custoso, tanto em termos de tempo como na exploração dos conceitos subjacentes. Por outro lado, tal como Drew e Wallis (2014) mencionam, quem quer aplicar a metodologia do *AI* deverá ter facilidade em usar metáforas e em criar narrativas (*storytelling*), na medida em que os conceitos trabalhados não tendem a ser recorrentes no quotidiano dos profissionais da atualidade, podendo haver alguma inibição ou constrangimentos em responder a questões como “*Quais considera serem os fatores que “dão vida” a esta organização?*” e “*Consegue-se recordar e descrever um momento na sua carreira em que se tenha sido reconhecido/a ou em que se tenha sentido especialmente apreciado no seu trabalho*” (Anexo G). É também importante referir que a reflexão sobre estas questões poderá elevar as expectativas dos participantes, tendo o investigador o difícil exercício de mediar as expectativas dos participantes com o fomentar da capacidade generativa e apreciativa do *AI*. Apesar destas questões, a aplicação da metodologia do *AI*, pode ser descrita como uma experiência positiva, na medida em que procura explorar as valências e capacidades das pessoas e organizações, contrariamente a outros modelos deficitários que tendem a focar-se e problemas.

No que concerne à aplicação prática do *BSC* foram desenvolvidos os conceitos essenciais a esta ferramenta, procurando-se adaptá-los ao contexto da organização. Neste sentido consideram-se como variáveis principais deste contexto o facto de a organização ser uma PME, que atua no setor da contabilidade, fiscalidade e área laboral, estando a passar por um período de alta incerteza e competitividade (acentuado pelos efeitos financeiros e económicos da pandemia do COVID-19). Sendo que a organização não tinha a sua visão, missão e eixos estratégicos definida foi necessário desenvolver estes conceitos, tendo sido assim possível à gestão da organização, refletir, debater e alinhar expectativas e entendimentos sobre estas temáticas. Por outro lado, o desenvolvimento destes conceitos nesta fase permitiu uma maior ligação ao desenvolvimento das perspetivas e consequentes objetivos, indicadores e iniciativas, na medida em que a construção seguiu uma sequência lógica e contínua no tempo, capitalizando o *momentum* criado. Relativamente ao desenvolvimento dos objetivos estratégicos, foi dada especial ênfase à profissionalização da organização, assim como à angariação de novos clientes e manutenção da qualidade do serviço, de forma a explorar as capacidades e valências da organização, assim como garantir o alinhamento com a missão, visão e eixos estratégicos definidos. Esta ênfase é

materializada nas ponderações atribuídas a cada uma das perspetivas, assim como a cada um dos objetivos estratégicos. Neste sentido, foram desenvolvidos 12 objetivos estratégicos (3 para cada uma das perspetivas do *BSC*). Depois de definidos os objetivos estratégicos foram explicitados as relações de causa-efeito (materializadas no Mapa Estratégico), que procurava clarificar e refletir o racional dos objetivos definidos, assim como facilitar a comunicação e entendimento comum dentro da organização. A mera definição dos objetivos não é suficiente para impulsionar e/ou gerir a *performance*, foi por isso necessário desenvolver os indicadores que permitissem medir e monitorizar os objetivos estratégicos, tendo sido definidos 15 indicadores, com consequentes formas e periodicidade de cálculo, assim como metas a atingir, tanto para o ano N (ano de implementação do *BSC*), como para os 3 anos seguintes. Estes indicadores cumprem o balanceamento proposto pelo *BSC*, na medida em que se incluiu indicadores *lag* (resultados) e *lead* (impulsionadores de *performance*), assim como indicadores financeiros e não-financeiros. Por fim, relativamente á definição do *BSC* foram também desenvolvidas as iniciativas estratégicas (7 no total) que irão impulsionar a concretização dos objetivos estratégicos e por sua vez, contribuir para o cumprimento da missão e visão da organização.

Da aplicação da metodologia do *AI*, surgiu a necessidade de se desenvolver a política de formação e desenvolvimento da organização, na medida em que esta iria contribuir para a exploração das valências e capacidades da organização, assim como contribuir para a sua profissionalização e concretização dos objetivos estratégicos, visão e missão. Dessa forma, foram desenvolvidos os objetivos gerais da política, assim como foi foram definidos os objetivos de desenvolvimento, as necessidades de formação e percentagem de tempo investido em cada um dos objetivos por duas tipologias de colaboradores (perfis consoante a função do colaborador).

Para além dos benefícios supramencionados, relacionados com a oportunidade de reflexão criada sobre uma perspetiva positiva, o desenvolvimento do *BSC* permitirá à gestão da organização desenvolver no futuro iniciativas que contribuam para a consecução da estratégia da organização, permitirá o entendimento comum sobre o rumo que a organização deverá seguir, assim como permitirá à gestão monitorizar a *performance* da organização (desencadeando iniciativas corretivas face a desvios identificados). Por outro lado, a aplicação desta metodologia consistiu num momento de aprendizagem, permitindo à organização ganhar experiência em conceitos como o *BSC* e o *AI*, podendo impulsionar iniciativas futuras.

Tendo em conta os constrangimentos na aplicação da metodologia do *AI* suprarreferidos, é também de referir que sendo um estudo de caso, as conclusões e desenvolvimentos aqui ocorridos não são generalizáveis para outros casos, tanto no que concerne ao desenvolvimento do *BSC*, como na ligação entre o *BSC* e o *AI*. Por outro lado, uma outra limitação prende-se com o facto da calendarização do projeto não permitir a avaliação dos efeitos do desenvolvimento do *BSC* na *performance* da organização. De referir também que a confidencialidade exigida e a contenção no acesso e uso da informação, limitam o desenvolvimento do *BSC* e *AI*, limitam o aprofundar/debate de dado tema, assim como limitam a explicitação de racionais e contexto necessárias à compreensão integral da organização. Por fim, é de

referir que não tendo a organização experiência na aplicação de conceitos relacionados com o *BSC*, impôs a criação de uma ferramenta simplificada, mas que se acredita que cria valor para a organização.

Do ponto de vista académico, este projeto contribui para a divulgação dos conceitos de *BSC* e *AI*, assim como contribui para o seu desenvolvimento através da metodologia desenvolvida, no entanto este projeto poderá despoletar oportunidades de investigação de futura. É de referir que se torna necessário desenvolverem estudos que permitam validar a ligação e sinergias entre o *BSC* e o *AI*, assim como validar metodologias que permitam a aplicação prática entres estes dois conceitos. Por outro lado, é também necessário validar o contributo que a metodologia do *AI*, tem na definição, implementação e resultados do *BSC*, em comparação com outras metodologias. Por fim, torna-se importante investigar e validar os efeitos qua a aplicação da metodologia do *AI* tem na definição, implementação e efeitos nas políticas de gestão de recursos humanos em particular, e na gestão das organizações de forma mais transversal.

Referências Bibliográficas

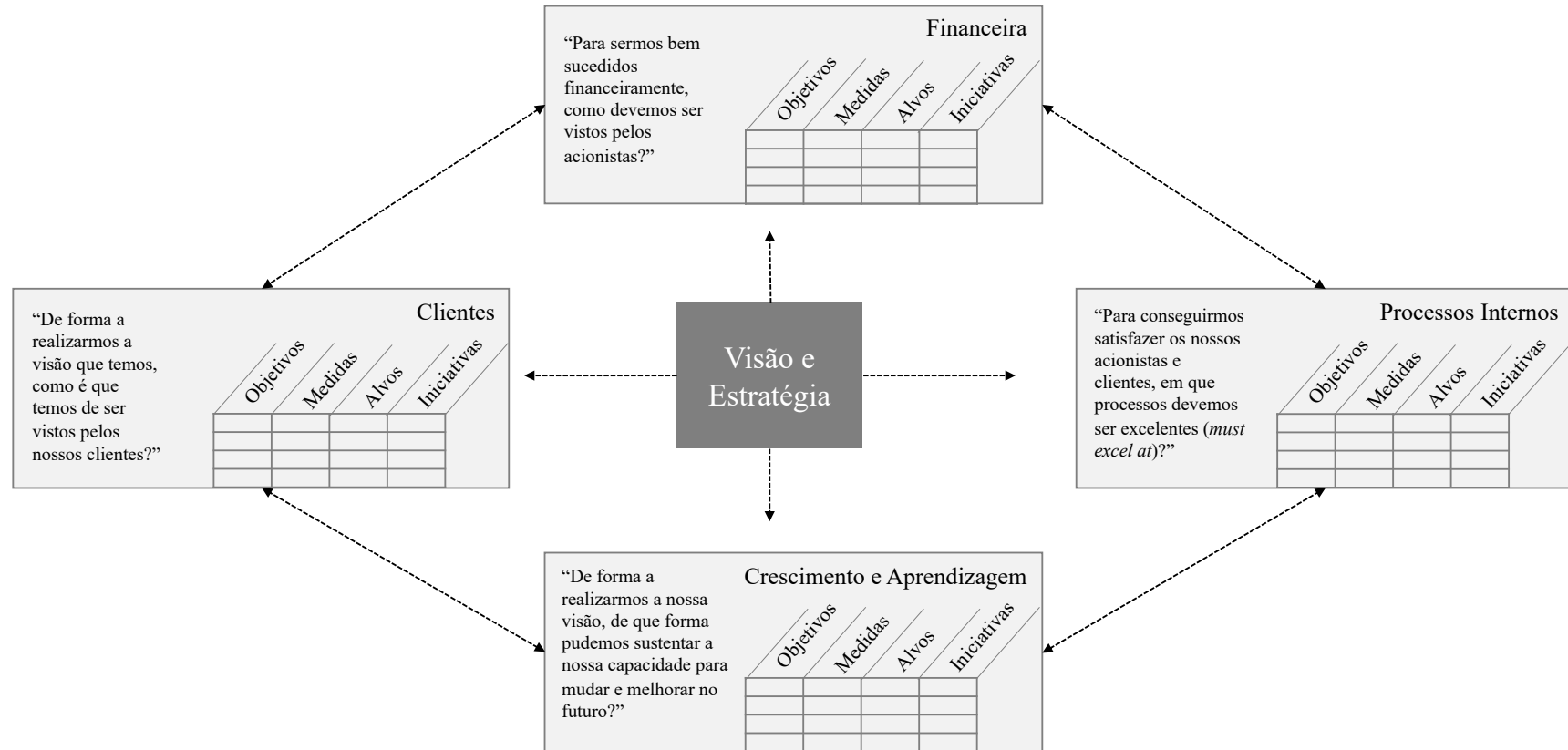
- Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 40-50.
- Banco de Portugal (2020). *COVID-19: Acompanhamento do impacto da pandemia nas empresas* (Junho 2020). Lisboa: Banco de Portugal
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barge, J. K., & Oliver, C. (2003). Working with appreciation in managerial practice. *Academy of Management Review*, 28(1), 124-142.
- Braam, G. J., & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the balanced scorecard: A note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335-349.
- Bushe, G. R. (1995). Advances in Appreciative Inquiry as an Organization Development Intervention. *Organization Development Journal*, 13 (3), 14-22.
- Bushe, G. R. (1998). Appreciative inquiry with teams. *Organization Development Journal*, 16 (3), 41-50.
- Bushe, G. R. (2007). Appreciative inquiry is not about the positive. *OD practitioner*, 39(4), 33-38.
- Bushe, G. R. (2010). Commentary on “Appreciative inquiry as a shadow process”. *Journal of Management Inquiry*, 19 (3), 234-237.
- Bushe, G. R. (2012). Foundations of Appreciative Inquiry: History, criticism and potential. *AI Practitioner*, 14 (1), 8-20.
- Bushe, G. R. & Pitman, T. (1991). Appreciative process: A method for transformational change. *Organization Development Practitioner*, 23 (3), 1-4.
- Bushe, G. R., & Kassam, A. F. (2005). When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161-181.
- Bushe, G. R., & Paranjpey, N. (2015). Comparing the generativity of problem solving and appreciative inquiry: A field experiment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), 309-335.
- Butler, A., Letza, S., & Neale, B. (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*, 30(2), 242-253.
- Chytas, P., Glykas, M., & Valiris, G. (2011). A proactive balanced scorecard. *International Journal of Information Management*, 31(5), 460-468.
- Clouder, L., & King, V. (2015). What works? A critique of appreciative inquiry as a research method/ology. *Theory and method in higher education research*, 1, 169-190.
- Cooperrider, D. L. (1990). Positive image, positive action: The affirmative basis of organizing. *Appreciative management and leadership*, 91125.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in organization change and development* (pp. 129-169). Greenwich: JAI Press.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (2013). A contemporary commentary on appreciative inquiry in organizational life. *Organizational generativity: The appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation*, 4, 3-67.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2006). Appreciative inquiry: A positive revolution in change. In Holman, P., Devane, T., & Cady, S. *The change handbook: The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems* (pp. 275 – 289). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Decreto Lei nº 372/2007 de 6 de novembro do Ministério da Economia e Inovação. Diário da República: I série, Nº 213 (2007). Acedido a 26 de março de 2020. Disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/629439/details/maximized>.
- Drew, S. A., & Wallis, J. L. (2014). The use of Appreciative Inquiry in the Practices of Large-Scale Organisational Change a Review and Critique: A review and critique. *Journal of General Management*, 39 (4), 3-26.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62 (1), 107-115.

- Epstein, M., & Manzoni, J. F. (1998). Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2013). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: Editora RH.
- Fitzgerald, S. P., Murrell, K. L., & Newman, H. L. (2001). Appreciative inquiry – the new frontier. In J. Waclawski & A. H. Church (Eds.), *Organization development: Data driven methods for change* (pp. 203-221). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fitzgerald, S. P., Oliver, C., & Hoxsey, J. C. (2010). Appreciative inquiry as a shadow process. *Journal of Management Inquiry*, 19 (3), 220-233.
- Grant, S., & Humphries, M. (2006). Critical evaluation of appreciative inquiry: Bridging an apparent paradox. *Action research*, 4 (4), 401-418.
- Grieten, S., Lambrechts, F., Bouwen, R., Huybrechts, J., Fry, R., & Cooperrider, D. (2018). Inquiring into appreciative inquiry: a conversation with David Cooperrider and Ronald Fry. *Journal of Management Inquiry*, 27 (1), 101-114.
- IFAC – International Federation of Accountants. (2016). *IFAC global SMP survey: 2016 results*. New York: International Federation of Accountants.
- Instituto Português da Qualidade. (2015). *Sistemas de Gestão da Qualidade Requisitos – NP EN ISO 9001:2015*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- Jackson, J. K., Nelson, R. M., Schwarzenberg, A. B., Weiss, M. A. (2020). *Global Economic Effects of COVID-19*. Washington: Congressional Research Service.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2015). *O controlo de gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora.
- Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). The fifth pillar of the balanced scorecard: Sustainability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 76-83.
- Kaplan, R. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model, *Strategy & Leadership*, 33 (3), 41-46.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Harvard Business School*, 10-074.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, 70 (1), 134-147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February, 37-48.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004a). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, Fev, 52-63.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004b). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lei nº 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República. Diário da República: I série, Nº 30 (2009). Acedido a 2 de abril de 2020. Disponível em <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/34546475/view>.
- Lewis, J., & Van Tiem, D. (2004). Appreciative Inquiry a view of a glass half full. *Performance improvement*, 43 (8), 19-24.
- Ludema, J. D., Cooperrider, D. L., & Barrett, F. J. (2006). Appreciative inquiry: The power of the unconditional positive question. *Handbook of action research*, 155-165.

- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 47-90.
- Nascimento, G. (2015). Formação: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual, in Ferreira, A. I., Martinez, L. F. Nunes, F. G. & Duarte, H. (orgs.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (pp. 199-246), Lisboa: RH Editora.
- Nascimento, G. & Pereira, A. (2015). A gestão e a avaliação de desempenho, in Ferreira, A. I., Martinez, L. F. Nunes, F. G. & Duarte, H. (orgs.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (pp. 249-305), Lisboa: RH Editora.
- Niven, P. (2014). *Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution*, Hoboken: Wiley.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- Nørreklit, H. (2003). The BSC: What is the score? A rhetorical analysis of the BSC. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 591- 619.
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pereira, M. M., & Melão, N. F. (2012). The implementation of the balanced scorecard in a school district: Lessons learned from an action research study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(8), 919-939.
- Peretti, J. M. (1997). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Piercy, N. F., & Morgan, N. A. (1994). Mission analysis: an operational approach. *Journal of General Management*, 19(3), 1-19.
- Robson, C. (2011). *Real world research: A resource for users of social research methods in applied settings*. Chichester: John Wiley.
- Russo, J. (2006). *Balanced scorecard para PME*. Lisboa: Lidel.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*, Upper Saddle River: Pearson.
- Somerville, M. M., & Farner, M. (2012). Appreciative inquiry: A transformative approach for initiating shared leadership and organizational learning. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala [Review of Research and Social Intervention]*, 38 (September), 7-24.
- Stinger, E. T. (1996). *Action research: A handbook for practitioners*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Szilagyi, A. D. (1988). *Management & Performance* (3ª Edição). Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Taiwo, A. A., Lawal, F. A., & Agwu, E. (2016). Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?. *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 127-134.
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18.
- Trajkovski, S., Schmied, V., Vickers, M., & Jackson, D. (2013). Implementing the 4D cycle of appreciative inquiry in health care: a methodological review. *Journal of Advanced Nursing*, 69 (6), 1224-1234.
- Van der Haar, D., & Hosking, D. M. (2004). Evaluating appreciative inquiry: A relational constructionist perspective. *Human Relations*, 57 (8), 1017-1036.
- World Bank Group (2020). *Pandemic, Recession: The Global Economy in Crisis*. Washington DC: World Bank.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

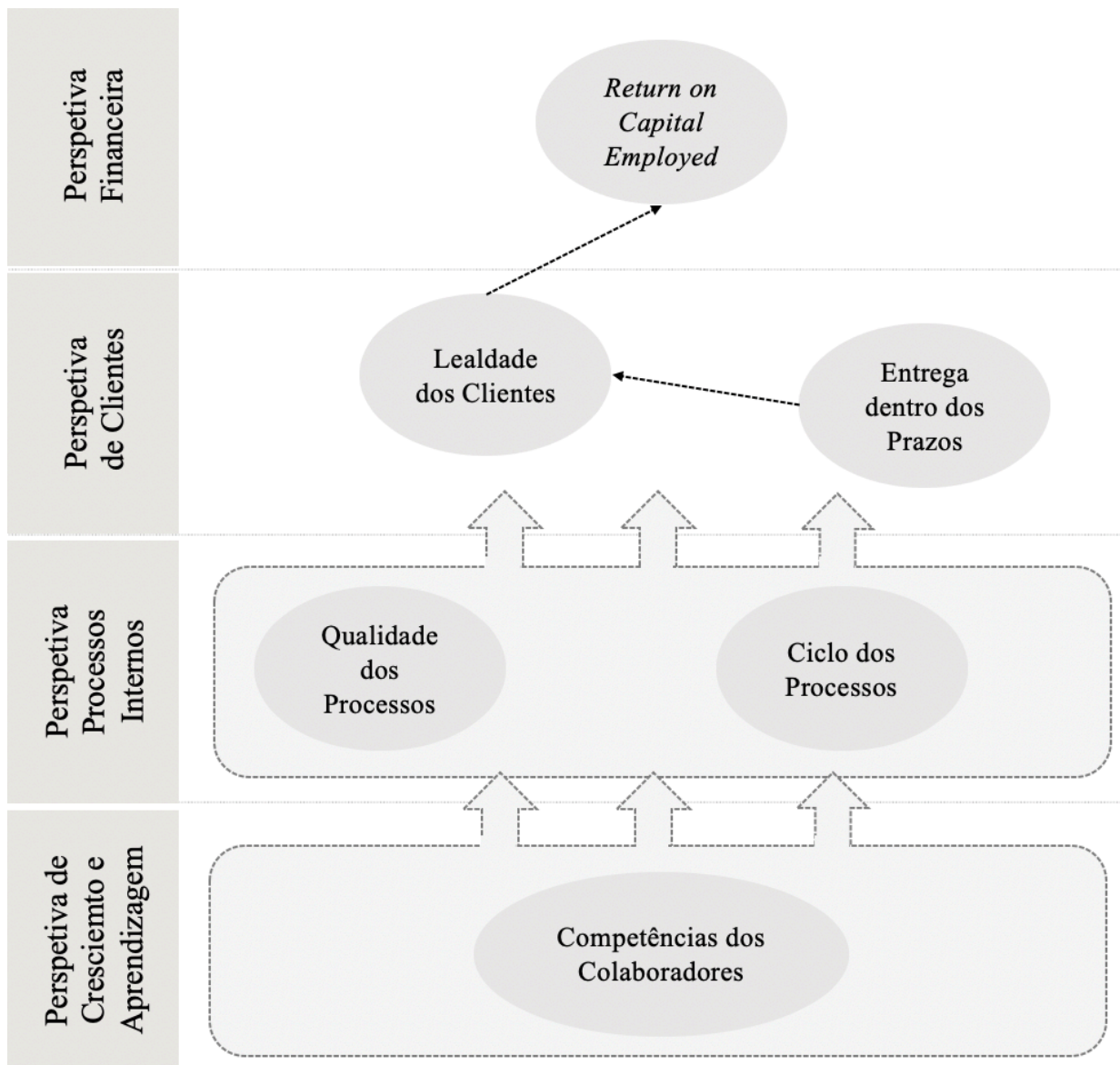
Anexos

Anexo A - Perspetivas do Balanced Scorecard



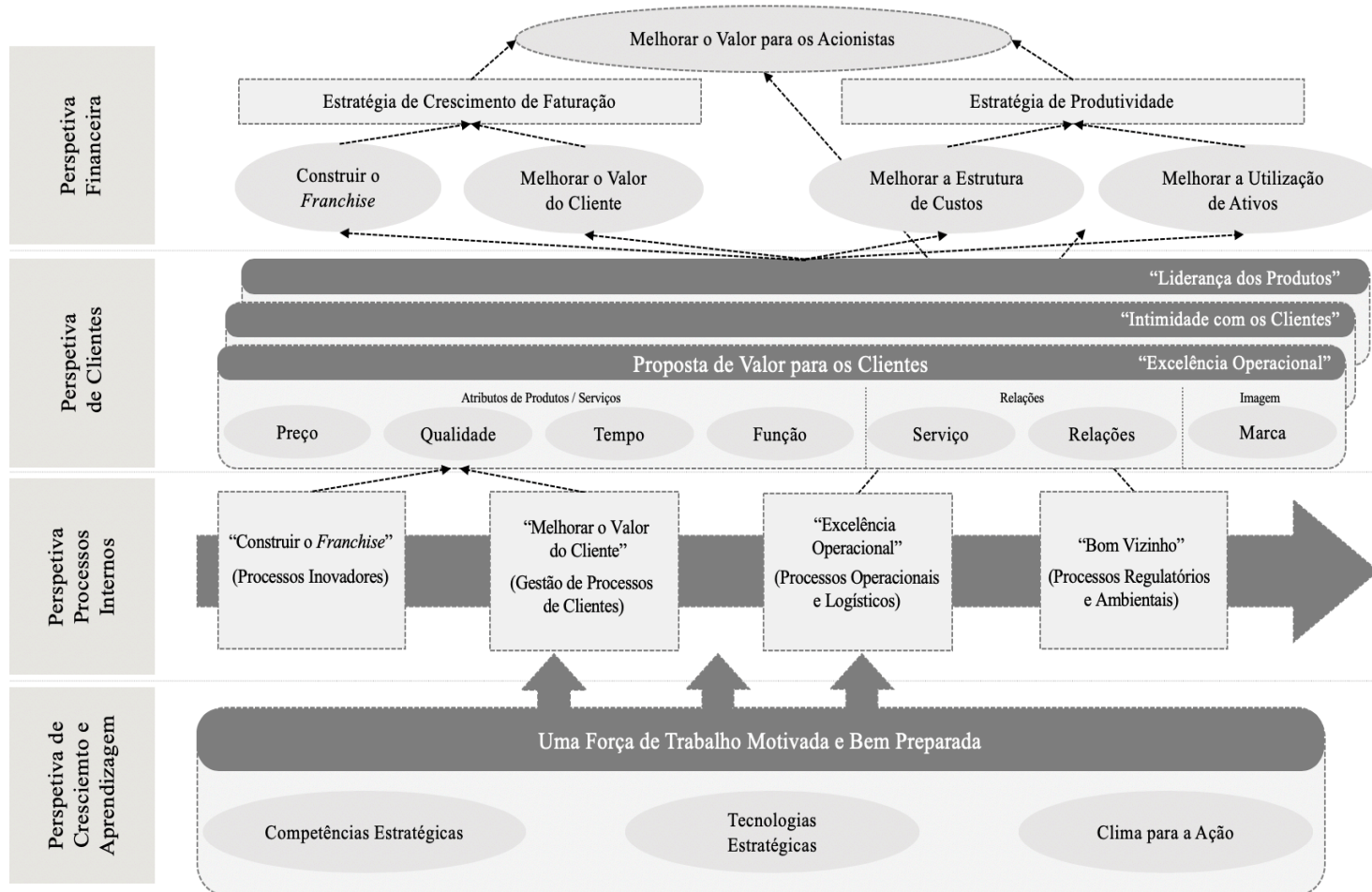
Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

Anexo B - Exemplo de Cadeia de Relações Causa-Efeito



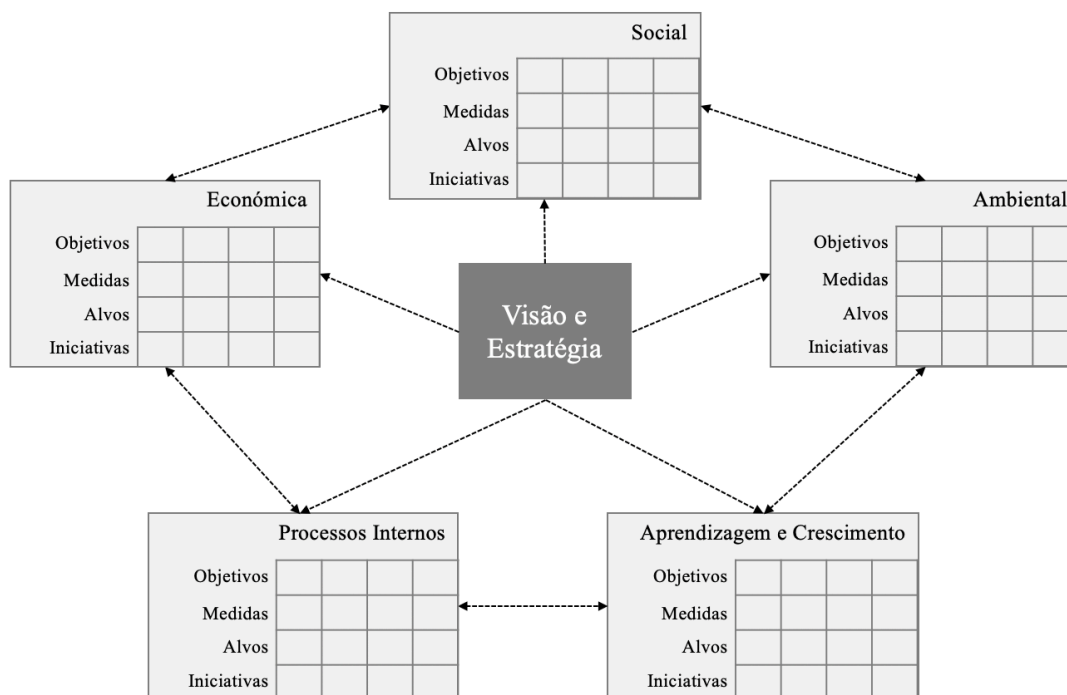
Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

Anexo C - Exemplo de Mapa Estratégico para um Balanced Scorecard



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2001a)

Anexo D – Derivação do Balanced Scorecard Tradicional com alteração das Perspetivas definidas



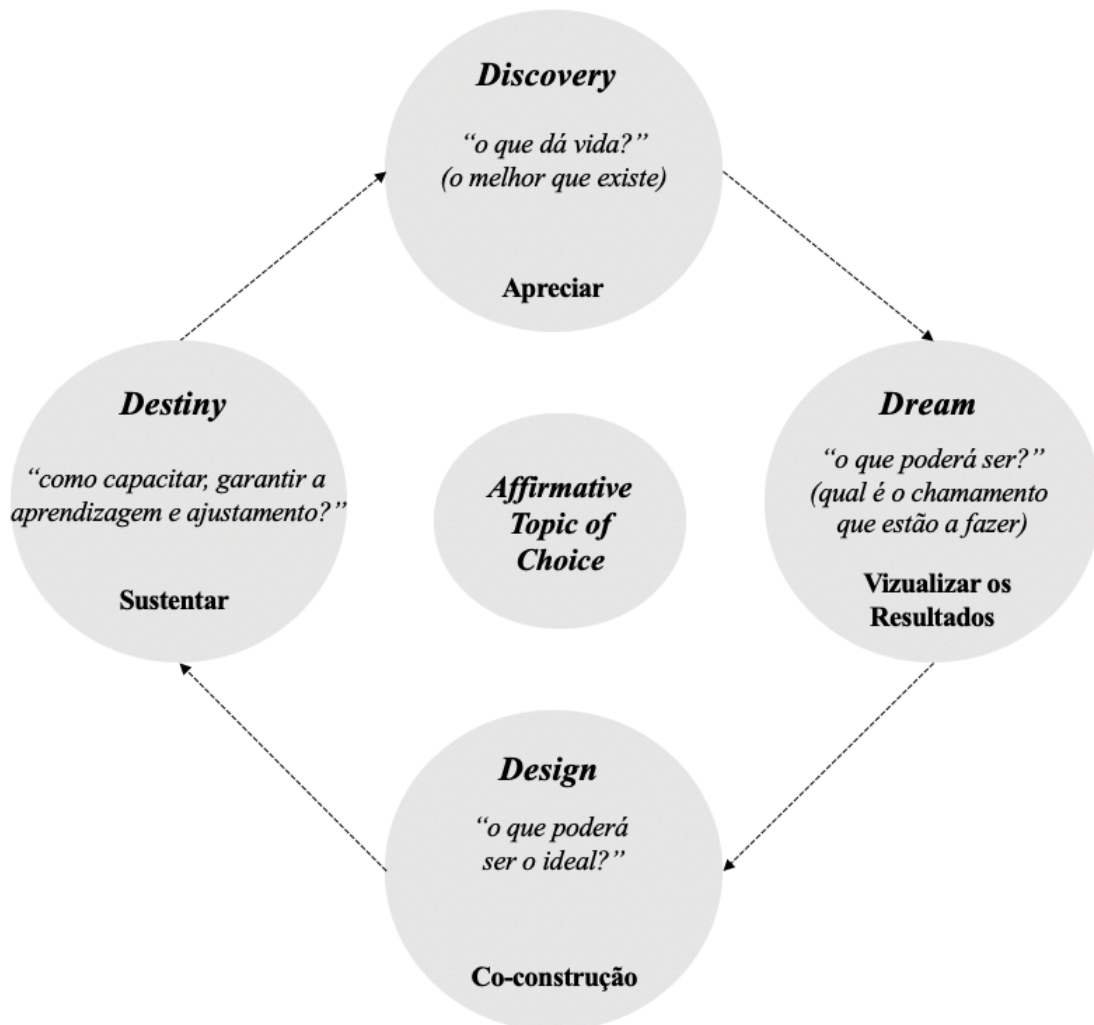
Fonte: adaptado de Kalender e Vayvay (2016)

Anexo E – Balanced Scorecard e relação com a Gestão Estratégica da Organização

| Processos | Sub Processos |
|---|--|
| Clarificar e Traduzir a Visão e Estratégia | <ul style="list-style-type: none"> • Clarificar a Visão • Ganhar Consensus |
| Fazer Associações (<i>linkages</i>) e Comunicar | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar e Educar • Definir Objetivos • Associar Recompensas a Medidas de Performance |
| Planear e Definir Alvos | <ul style="list-style-type: none"> • Definir Alvos • Alinhar Iniciativas Estratégicas • Alocar Recursos • Definir Milestones |
| Feedback Estratégico e Aprendizagem | <ul style="list-style-type: none"> • Articular uma Visão Partilhada • Fornecer Feedback Estratégico • Facilitar a Revisão Estratégicas e a Aprendizagem |

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996c)

Anexo F - Ciclo dos 4D's para o Desenvolvimento do Appreciative Inquiry



Fonte: adaptado de Cooperrider e Whitney (2006)

Anexo G - Guiões das entrevistas Individuais e do Focus Group

1) *Entrevistas Individuais – Discovery* – Estando o *kick-off* do projeto lançado, num primeiro momento serão efetuadas entrevistas individuais aos membros do sistema social, de forma a descobrir e analisar quais os fatores que “dão vida” ao sistema, explorando as experiências positivas do ponto de vista de cada um dos membros.

Guião:

Bom dia /tarde,

Muito obrigado pela sua presença. Como já foi apresentado, esta entrevista servirá para analisar quais os fatores que, do ponto de vista individual, “dão vida” à organização, i.e., os fatores que energizam e envolvem positivamente as pessoas da organização. Isto será feito através da exploração das experiências positivas que as pessoas tiveram/têm na organização.

No que concerne à informação recolhida nesta entrevista, terá um cariz anónimo, pelo que quando for utilizada na fase seguinte, não será dado nenhum exemplo concreto aqui falado, nem será associado o seu nome a nenhum exemplo.

Não é obrigado/a a responder a qualquer uma das questões. Caso não tenha percebido a questão, esteja à vontade para dizer, que terei todo o gosto em reformular.

Tem alguma questão que queira fazer? Podemos começar?

- 1) Em primeiro lugar, pode descrever qual o seu papel na organização?
 - a. Quais as suas tarefas e responsabilidades principais?
- 2) Pode descrever um período na organização em que considera que teve uma excelente experiência, uma altura em que se sentiu envolvido/a e energizado/a?
 - a. Quais considera serem os fatores que levaram a que tivesse essa experiência positiva?
- 3) Quais considera serem os fatores que “dão vida” a esta organização?
 - a. Questão opcional em caso de necessidade de reformulação - Quais os fatores que promovem o envolvimento das pessoas e que as energizam?
- 4) Quais considera serem os pontos fortes da organização?
 - a. Questão opcional em caso de necessidade de reformulação - Quais considera serem as valências da organização?
 - b. Quais os fatores que considera que devem ser promovidos/explorados para reforçarem estes pontos fortes?
- 5) Consegue-se recordar e descrever um momento na sua carreira em que se tenha sido reconhecido/a ou em que se tenha sentido especialmente apreciado no seu trabalho?
 - a. Que fatores contribuíram para esse reconhecimento/apreciação?
- 6) Sem ser modesto/a, o que mais valoriza em si? no seu trabalho? e na sua organização?

Gostaria de acrescentar mais alguma coisa, ou fazer um comentário adicional?

Dou assim por concluída a entrevista. Em relação a próximos passos, como já foi apresentado, de seguida, a informação de cada uma das entrevistas individuais será analisada e servirá de base à segunda etapa do processo, onde através de entrevistas coletivas (*focus group*) se continuará a explorar os fatores que energizam a organização.

Muito obrigado pela sua participação.

2) *Focus Group Interação 1 - Discovery* - Depois desta informação ser analisada, será realizado num segundo momento um *focus group*, onde serão apresentados os resultados das entrevistas individuais e onde se procurará a partilha de histórias entre os membros da organização, relacionado com a informação recolhida de forma a explorar coletivamente, os factores que “dão vida” à organização, assim como as valências da organização

Guião:

Bom dia/tarde a todos/as,

Obrigado pela vossa presença. Como já foi apresentado, nesta fase serão enunciadas as principais conclusões das entrevistas individuais, sendo que será fomentada a partilha de experiências e a construção de ideias entre os elementos aqui presentes. Na medida em que a riqueza desta atividade está na partilha entre os membros aqui presentes, estejam à vontade para elaborar construtivamente a partir da visão dos/as colegas.

Posteriormente, o conjunto de informação aqui recolhida, como a das entrevistas individuais será sistematizada e servirá de base para a fase de Sonho (onde será explorado qual a estratégia e visão que os membros da organização idealizam) e posteriormente na construção do Balanced Scorecard da organização.

Tal como nas entrevistas individuais, não são obrigados/as a responder a qualquer uma das questões. Caso não tenham percebido a questão, estejam à vontade para dizer, que terei todo o gosto em reformular.

Há alguma questão que queiram fazer? Podemos começar?

Os principais resultados das entrevistas individuais foram:

- 1) Conclusão 1 (ilustrativo)
- 2) Conclusão 2 (ilustrativo)
- 3) Conclusão 3 (ilustrativo)

- 1) Em que medida se revêm coletivamente nas conclusões apresentadas?
 - a. Caso não se revejam, porque consideram que estas conclusões não estão corretas?
- 2) Podem descrever e contribuir com mais exemplos que suportem estas conclusões?
- 3) Pedia agora que me descrevessem um grande sucesso coletivo da organização?
 - a. Quais os fatores que contribuíram para esse sucesso?

4) No que concerne aos fatores que “dão vida” à organização, i.e., os fatores que energizam e envolvem positivamente as pessoas da organização, o que se poderá fazer para estes possam ser explorados?

5) Quais as valências-chave da organização?

a. E em que medidas podem ser ainda melhor exploradas?

Gostariam de acrescentar mais alguma coisa, ou fazer um comentário adicional?

Dou assim por concluído o *focus group*. Em relação a próximos passos, como já foi apresentado, de seguida, a informação recolhida tanto nas entrevistas individuais como no *focus group* será coligida e sistematizada, se servirá de *input* às próximas fases: *focus group* para exploração do sonho da organização e posteriormente concepção do Balanced Scorecard.

Muito obrigado pela vossa participação.

3) *Focus Group Interação 2 - Dream* – capitalizando o *momentum* gerado na fase anterior, será realizado no mesmo dia novo *focus group*, onde será explorado qual a estratégia e visão que os membros da organização idealizam, procurando englobar as valências discutidas e partilhadas na fase anterior. Desta fase sairá a visão e estratégia da organização.

Guião:

Bom dia/tarde a todos/as,

Obrigado pela vossa presença. Como já foi apresentado, nesta fase serão enunciadas as principais conclusões das entrevistas individuais e do *focus group* anterior. A partir dos fatores que “dão vida” à organização, assim como as suas valências será explorada a idealização de uma visão coletiva para a organização, assim como de uma estratégia para o atingimento dessa visão.

Posteriormente, o conjunto de informação aqui recolhida, em conjunto com a das atividades anteriores será sistematizada e servirá de base de discussão na construção do Balanced Scorecard da organização.

Tal como nos casos anteriores, não são obrigados/as a responder a qualquer uma das questões. Caso não tenham percebido a questão, estejam à vontade para dizer, que terei todo o gosto em reformular.

Há alguma questão que queiram fazer? Podemos começar?

Os principais resultados das entrevistas individuais foram:

- 1) Conclusão 1 (ilustrativo)
- 2) Conclusão 2 (ilustrativo)
- 3) Conclusão 3 (ilustrativo)

1) Em que medida se revêm coletivamente nas conclusões apresentadas?

a. Caso não se revejam, porque consideram que estas conclusões não estão corretas?

2) Imaginem esta organização daqui a dez anos, sabendo que tudo o que desejam para ela foi realizado.

a. Em que medida está diferente da atual?

b. Quais os fatores que contribuiriam para essa mudança?

c. O que deve ser feito para explorar os fatores que contribuíram para essa mudança positiva?

3) Em que medida as valências da organização podem ser exploradas para contribuírem para um futuro positivo?

4) Em que medida essas valências estão a ser exploradas neste momento?

5) Qual a melhor estratégia para potenciar essas valências?

Gostariam de acrescentar mais alguma coisa, ou fazer um comentário adicional?

Dou assim por concluído o *focus group*. Em relação a próximos passos, como já foi apresentado, toda a informação recolhida até ao momento será sistematizada, servirá de base para a conceção do Balanced Scorecard.

Muito obrigado pela vossa participação.

4) *Focus Group Interação 3 - Design* – Num terceiro momento, também realizado em formato *focus group*, serão apresentados os resultados das últimas 2 fases, e será realizado o debate e co-construção das perspetivas inerentes aos *Balanced Scorecard* (crescimento & aprendizagem; processos internos; clientes; financeira). Assim, desta fase resultará o Mapa Estratégico da organização.

Guião:

Bom dia/tarde a todos/as,

Obrigado pela vossa presença. Como já foi apresentado, nesta fase será desenvolvido o Balanced Scorecard da organização (e conseqüente Mapa Estratégico), a partir de toda a informação recolhida anteriormente e dos *inputs* desenvolvidos neste *focus group*.

Tal como nos casos anteriores, não são obrigados/as a responder a qualquer uma das questões. Caso não tenham percebido a questão, estejam à vontade para dizer, que terei todo o gosto em reformular.

Há alguma questão que queiram fazer? Podemos começar?

Os principais resultados fases anteriores, foram:

1) Conclusão 1 (ilustrativo)

2) Conclusão 2 (ilustrativo)

3) Conclusão 3 (ilustrativo)

1) Através da valorização das valências da organização, quais seriam exemplos de objetivos financeiros desafiantes para o próximo ano?

2) Que condições financeiras deverão ser atingidas para a organização ser considerada sustentável?

3) De que forma é que atualmente são vistos pelos vossos clientes?

a. Que tipologias de clientes têm?

b. O que valorizam os vossos clientes? E os vossos potenciais clientes?

c. De que forma é que as expectativas e necessidades dos clientes vão alterar nos próximos 5 anos?

4) Para que os objetivos financeiros sejam cumpridos, de que forma devem ser vistos pelos clientes?

a. Questão opcional em caso de necessidade de reformulação - De que forma é que se poderá conjugar as valências e capacidades da organização, com as necessidades e requisitos dos clientes atuais e potenciais?

5) De que forma é que a exploração das valências e capacidades da organização irá melhorar a perceção junto dos clientes (e potenciais clientes), e conseqüentemente a melhoria dos indicadores financeiros?

6) Que objetivos poderão servir para monitorizar a melhoria das ações estabelecidas junto dos clientes?

(Em caso de indefinição/ou a questão ser vaga, explorar exemplos de objetivos ligados a satisfação de cliente, retenção, rendibilidade por cliente e fidelização de clientes)

7) Em que processos deverão melhorar para promover as condições que garantam uma melhor perceção dos clientes, melhores resultados financeiros e concretização da visão para a organização?

a. Questão opcional em caso de necessidade de reformulação - Que processos deverão ser implementados que sustentem a melhoria da perceção dos clientes, a concretização dos objetivos financeiros e a concretização da visão para a organização?

b. (Explorar questões tanto ligadas a gestão do ponto de vista operacional e estratégico, como questões ligadas às políticas de gestão de recursos humanos na organização).

8) De que forma as iniciativas referidas anteriormente podem ser sustentáveis no futuro?

a. E como se pode garantir que ficam imbuídas no quotidiano da organização?

9) De que forma é que os processos e sistemas internos, dão resposta às iniciativas referidas?

a. De que forma poderão ser melhorados, de forma a garantir uma implementação mais eficaz e eficiente das iniciativas propostas?

Gostariam de acrescentar mais alguma coisa, ou fazer um comentário adicional?

Dou assim por concluído o *focus group*. Em relação a próximos passos, como já foi apresentado, toda a informação recolhida até ao momento será sistematizada, no Balanced Scorecard da organização e no Mapa Estratégico.

Muito obrigado pela vossa participação.

5) *Focus Group Interação 4 - Destiny* – por fim, no mesmo dia da fase anterior, serão discutidos iniciativas e processos que garantam a implementação e sustentabilidade do Balanced Scorecard (modelo de *governance*, períodos de revisão, ferramentas para uso operacional), assim como iniciativas e processos necessários à persecução da própria estratégia e objetivos estratégicos, sendo um exemplo concreto quais as políticas ou iniciativas de gestão de recursos humanos que devem ser atualizadas e/ou implementadas para se conseguir concretizar a estratégia organizacional.

Guião:

Bom dia/tarde a todos/as,

Obrigado pela vossa presença. Como já foi apresentado, nesta fase serão discutidas iniciativas e processos que garantam a implementação e sustentabilidade do Balanced Scorecard (modelo de *governance*, períodos de revisão, ferramentas para uso operacional), assim como iniciativas e processos necessários à persecução da própria estratégia e objetivos estratégicos.

Tal como nos casos anteriores, não são obrigados/as a responder a qualquer uma das questões. Caso não tenham percebido a questão, estejam à vontade para dizer, que terei todo o gosto em reformular.

Há alguma questão que queiram fazer? Podemos começar?

As principais conclusões no desenvolvimento do Balanced Scorecard, foram:

1) Conclusão 1 (ilustrativo)

2) Conclusão 2 (ilustrativo)

1) De que forma as estruturas, processos e políticas da organização devem ser alterados de forma a sustentar a estratégia delineada?

a. (Explorar questões tanto ligadas à gestão do ponto de vista operacional e estratégico, como questões ligadas às políticas de gestão de recursos humanos na organização).

2) Tendo em conta o dia a dia da organização, qual a melhor forma para se operacionalizar o Balanced Scorecard?

a. Que ferramentas usar?

b. Períodos de Monitorização e Atualização dos Indicadores?

c. Períodos de Revisão dos Indicadores?

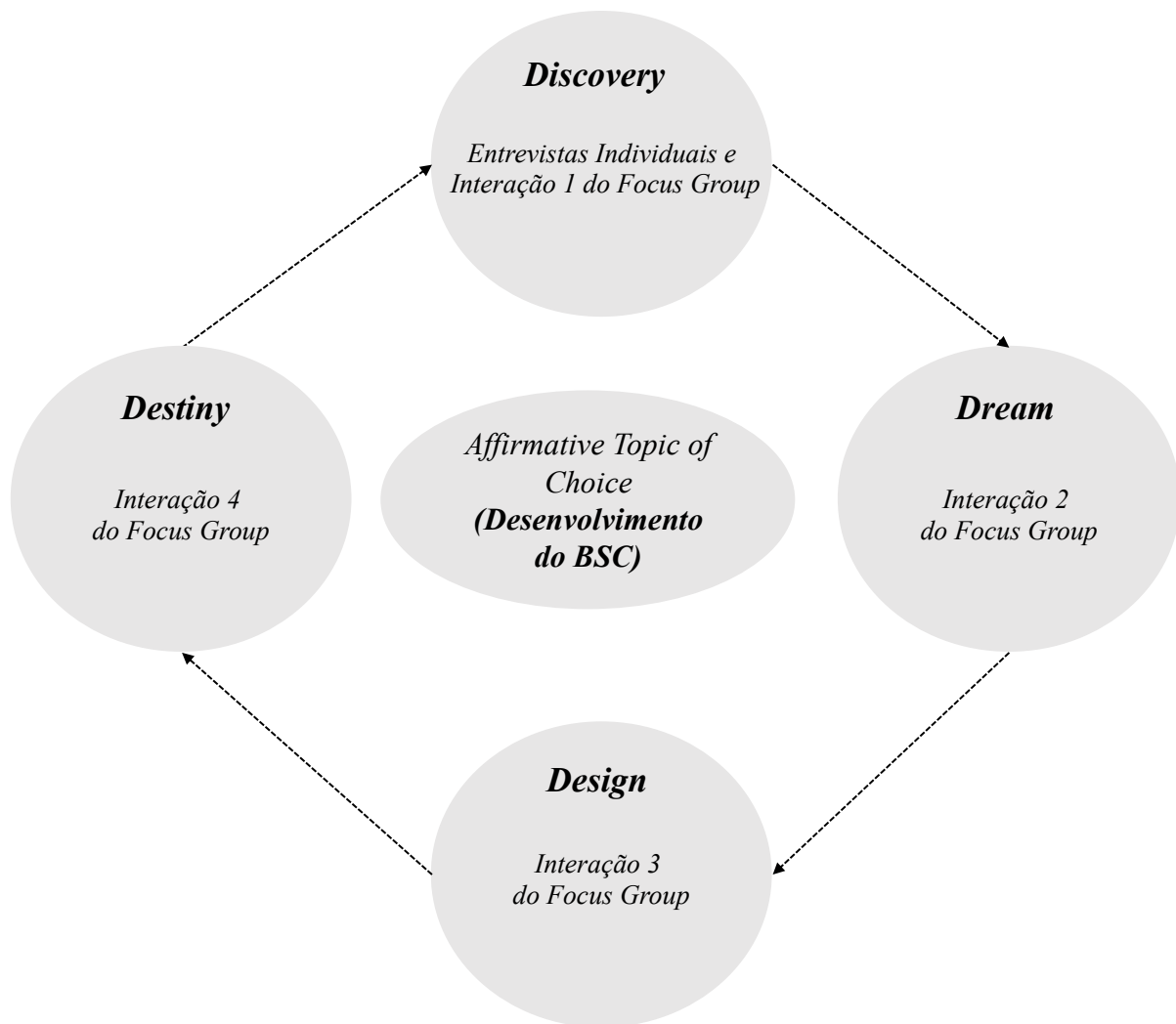
d. Quem ficará responsável pela atualização e revisão dos indicadores do Balanced Scorecard?

Gostariam de acrescentar mais alguma coisa, ou fazer um comentário adicional?

Dou assim por concluído o *focus group*. Em relação aos próximos passos, como já foi apresentado, toda a informação recolhida até ao momento será sistematizada, sendo que será agendada uma reunião para apresentação do Balanced Scorecard e do Mapa Estratégico. É também expectável que nessa reunião seja recolhido *feedback*, de forma a garantir a adequação do modelo à melhor exploração das capacidades e valências da organização.

Muito obrigado pela vossa participação em todo o processo.

Anexo H - Ligação do Ciclo dos 4D's à Metodologia Desenvolvida



Fonte: adaptado de Cooperrider e Whitney (2006)

Anexo I - Ligação da Metodologia aplicada com o Ciclo dos 4D's, e respetiva Calendarização

| Metodologia Prática Planeamento | Dia 1 | Dia 2 | Dia 3 | Dia 4 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Apresentação do conceito de <i>Balanced Scorecard</i> e <i>Appreciative Inquiry</i> e <i>kick off</i> do Projeto | | | | |
| Entrevistas Individuais de exploração de experiências positivas e factores que “dão vida” à organização (<i>Discovery</i>) | | | | |
| Interação 1 em <i>Focus Group</i> para apresentação dos resultados das entrevistas individuais e partilha de histórias (<i>Discovery</i>) | | | | |
| Interação 2 em <i>Focus Group</i> para apresentação dos resultados da fase de <i>Discovery</i> e explorar a visão e estratégia ideal da organização (<i>Dream</i>) | | | | |
| Interação 3 em <i>Focus Group</i> para apresentação dos resultados da fase de <i>Dream</i> , discussão das perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> e e Desenvolvimento do Mapa Estratégico (<i>Design</i>) | | | | |
| Interação 4 em <i>Focus Group</i> para apresentação dos resultados da fase de <i>Design</i> e discussão de iniciativas e processos que garantam a sustentabilidade do <i>Balanced Scorecard</i> (<i>Destiny</i>) | | | | |
| Apresentação do <i>Balanced Scorecard</i> , recolha de <i>feedback</i> e ajustes ao modelo | | | | |

Anexo J – Referências Bibliográficas Analisadas para o Desenvolvimento do Balanced Scorecard

| Autor(es) | Artigo | Ano | Publicação | Quartil | SJR ¹ |
|--------------------------------------|--|------|---|-----------------------|--------------------------|
| Antonsen, Y. | The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway | 2014 | Scandinavian Journal of Management | Q1 | 0,689 |
| Chytas, P., Glykas, M., & Valiris, G | A proactive balanced scorecard | 2011 | International Journal of Information Management | Q2 | 0,781 |
| Epstein, M., & Manzoni, J. F. | Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to balanced scorecards | 1998 | European Management Journal | Q2 (Dados de 1999) | 0,419 (Dados de 1999) |
| Kaplan, R. S., & Norton, D. P. | The balanced scorecard: Measures that drive performance | 1992 | Harvard Business Review | Q1 (Dados de 1999) | 3,192 (Dados de 1999) |
| Kaplan, R. S., & Norton, D. P. | Putting the balanced scorecard to work | 1993 | Harvard Business Review | Q1 (Dados de 1999) | 3,192 (Dados de 1999) |
| Kaplan, R. S., & Norton, D. P. | Linking the balanced scorecard to strategy | 1996 | California Management Review | Q1 (Dados de 1999) | 2,552 (Dados de 1999) |
| Kaplan, R. S., & Norton, D. P. | Using the balanced scorecard as a strategic management system. | 1996 | Harvard Business Review | Q1 (Dados de 1999) | 3,192 (Dados de 1999) |
| Kaplan, R. S., & Norton, D. P. | The balanced scorecard: Translating strategy into action | 1996 | Harvard Business School Press ² | N/A | N/A |
| Kaplan, R. S., & Norton, D. P. | Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I | 2001 | Accounting Horizons | Q2 | 0,532 |

¹ SJR – Scientific Journal Rankings

² apesar de não ser possível aferir a sua qualidade científica, a inclusão dos livros da Harvard Business School Press deve-se ao facto de serem publicações importante na conceptualização do Balanced Scorecard, quer pelos conteúdos tratados, quer por serem da autoria dos criadores do Balanced Scorecard

| | | | | | |
|--------------------------------|---|------|--|-----|--------------------------|
| Kaplan, R. S., & Norton, D. P. | Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II | 2001 | Accounting Horizons | Q2 | 0,532 |
| Kaplan, R. S., & Norton, D. P. | Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcome | 2004 | Harvard Business School Press ² | N/A | N/A |
| Malina & Selto | Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. | 2001 | Journal of Management Accounting Research | Q2 | 0,209 (Dados de 2010) |
| Nørreklit, H. | The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions | 2000 | Management Accounting Research | Q2 | 0,409 |
| Nørreklit, H. | The BSC: What is the score? A rhetorical analysis of the BSC | 2003 | Accounting, Organizations and Society | Q1 | 1,15 |
| Pereira & Melão | The implementation of the balanced scorecard in a school district: Lessons learned from an action research study. International | 2012 | Journal of Productivity and Performance Management | Q2 | 0,292 |

Anexo K - Análise de Conteúdo das Entrevistas Individuais e Focus Group

| Fase do AI | Conteúdo | N |
|------------|---|---|
| Discovery | <ul style="list-style-type: none"> • Experiências Positivas (responsabilidade e vínculo emocional para com a organização) – história do início da organização onde tudo era novidade, quer pelo incremento de responsabilidades, onde pessoas que antes eram apenas técnicos, passaram a assumir também funções de gestão. Foi salientado a responsabilidade acrescida daqui decorrente, mas também o prazer que deu em poderem montar os processos como tinham idealizado. | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Experiências Positivas (relação com antigos clientes) – outra experiência positiva relatada tem que ver com a satisfação quando antigos clientes querem voltar a contratar a organização, na medida em que sentem que o trabalho que fazem é reconhecido pelos clientes. | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Experiências Positivas (trabalho em equipa) – outro aspeto relatado como positivo prende-se com o facto da existência de entajuda e um sentido de camaradagem entre as pessoas da organização, tendo sido dado exemplos onde as pessoas se voluntariam para resolver alguma questão que o colega precise de ajuda. Na mesma vertente de vínculo foi relatada por uma das pessoas a gratidão que teve para com os colegas quando teve um problema grave de saúde e precisou que os colegas assumissem o seu trabalho. Por outro lado, foi também salientado o facto de haver a experimentação de sensações positivas, quando os colegas elogiam o trabalho feito. | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Experiências Positivas (relação com novos clientes) – um outro caso de experiência positiva relatado prende-se com o desafio causado pela entrada de um novo cliente que traz um problema diferente, motivado as pessoas a arranjam uma nova solução. | 1 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fatores que “dão vida” à organização (vínculo emocional) – neste caso foram salientados exemplos de como a passagem de uma função de técnico, que foi grande parte da carreira destes profissionais, para funções de gestão e de participação no capital da organização alterou a perspetiva que tinham, passando a ter um vínculo emocional acrescido. | 2 |

| | | |
|------------------------------------|---|----------|
| Discovery (Continuação) | <ul style="list-style-type: none"> • Fatores que “dão vida” à organização (trabalho em equipa/ambiente positivo) – um outro aspeto salientado prende-se com o facto de as pessoas se sentirem energizadas por saberem que podem contar com os colegas quando têm algum problema, ou quando precisam de ajuda para alguma questão técnica. | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fatores que “dão vida” à organização (fidelidade dos clientes) – outro aspeto salientado que energiza as pessoas da organização prende-se pelo reconhecimento dos clientes (alguns que trabalham diretamente com estes profissionais à duas/três décadas) | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fatores que “dão vida” à organização (legado) – outro aspeto salientado que energiza as pessoas da organização foi o facto de haver a motivação para deixar um legado, uma organização sustentável para o futuro. | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes/valências da organização (expertise técnica) – um aspeto salientado como um ponto forte da organização prende-se com o expertise técnico dos profissionais, tanto salientando os anos de experiência que têm no setor, como a atualização constante que continuam a fazer, de forma a não defraudar as expectativas dos clientes, sendo que este tende a ser validado pelo feedback dos clientes. | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes/valências da organização (dedicação) – foi salientado como um ponto forte a dedicação que as pessoas da organização têm para com os clientes, sendo relatado uma frase que serve de âncora a esta ideia: “pelos clientes, é até ao último euro”, que resumidamente significa que não interessa o esforço que se tenha de fazer para conseguir o melhor resultado para o cliente, dentro dos trâmites legais, este esforço tem de ser feito. Esta âncora é importante, na medida em que neste setor, é possível garantir que em determinados processos o cliente cumpra a lei, mas que saia penalizado, por exemplo pagando impostos a mais do que ao que necessitaria. Por outro lado, relativamente a este tópico foi também salientado o facto de haver um esforço para se manterem atualizados, de forma a corresponder às expectativas dos clientes, ou mesmo de forma a antecipar as suas necessidades. | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes/valências da organização (relação pessoal com os clientes) - neste aspeto foram salientados exemplos onde as relações com os clientes são postas acima de uma relação transacional de cliente-prestador, contribuindo assim para o estabelecimento de relações de longa duração. | 3 |

| | | |
|------------------------------------|---|----------|
| Discovery (Continuação) | <ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes/valências da organização (trabalho em equipa/ambiente positivo) – foi salientado também como ponto forte da organização a união entre os seus membros, onde ajuda a que se resolvam grande parte dos problemas com que são confrontados. | 1 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes/valências da organização (sentimento de pertença) – por outro lado, foi salientado como ponto forte o facto de os sócios serem também operacionais, na medida em que fomenta um sentimento de pertença, o que leva a que tenham maior incentivo para garantir operacionalmente a satisfação dos clientes. | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Sensação de reconhecimento/apreciação (elogios) – um aspeto relatado em que as pessoas da organização se sentiram reconhecidas são quando são elogiados, tanto pelos clientes, como foram relatados exemplos de elogios quando saíram da antiga organização. | 4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Sensação de reconhecimento/apreciação (relação com antigos clientes) – por outro lado, outro aspeto relatado prende-se com o facto de as pessoas se sentirem reconhecidas/apreciadas quando antigos clientes querem voltar a colaborar com a organização, na medida em que evidencia o trabalho realizado por estes profissionais. | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Sensação de reconhecimento/apreciação (relação com clientes) – um dos aspetos falados prende-se com o facto destes profissionais se sentirem reconhecidos/apreciados quando algum dos seus clientes ativos, traz um novo cliente/referencia um novo cliente, na medida em que salienta o trabalho feito internamente | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fatores valorizados individualmente (expertise técnico) – considerar que a nível individual, tem um conhecimento especializado sobre o setor, capaz de acompanhar as tendências de evolução do mesmo. | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fatores valorizados individualmente (relação com clientes) – ter a capacidade de estabelecer relações de longa duração com os clientes, havendo casos de clientes que trabalham com estes profissionais há duas/três décadas. | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fatores valorizados individualmente (dedicação) – vontade de se manter atualizado e de procurar garantir o melhor resultado para o cliente. | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fatores valorizados individualmente (atenção ao detalhe) – é valorizado a capacidade de ter atenção ao detalhe. | 1 |

| | | |
|------------------------------------|---|----------|
| Discovery (Continuação) | <ul style="list-style-type: none"> • Fatores valorizados no trabalho executado (previsibilidade) – no sentido de apesar das regras alterarem, de forma geral os processos tendem a ser constantes. | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fatores valorizados no trabalho executado (desafio objetivo) – no sentido de que em grande parte dos processos, existe uma solução ótima que se pode atingir, para além da situação satisfatória de apenas se cumprir com os que está estabelecido na lei. Este aspeto tende a motivar os profissionais, na medida em que é mensurável o contributo que o seu trabalho teve, especialmente comparando com o relato que os clientes fazem do que foram as abordagens sujeitas ao longo dos anos por outras organizações | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fatores valorizados no trabalho executado (potencial para se estabelecer relações de longa duração) – é uma atividade valorizada no sentido de permitir estabelecer-se relações de longa duração. | 1 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fatores valorizados na organização (expertise técnico) – considerar que a nível organizacional, existe um conhecimento especializado sobre o setor, capaz de acompanhar as tendências de evolução do mesmo. | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fatores valorizados na organização (trabalho em equipa) – é valorizado o facto de as pessoas terem boas relações, assim como se ajudarem mutuamente quando necessário. | 1 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fatores valorizados na organização (relação com clientes) – a capacidade de estabelecer relações de longa duração com os clientes, havendo casos de clientes que trabalham com estes profissionais há duas/três décadas. | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Sucesso coletivo (celebração de um grande contrato) – o exemplo dado prendeu-se com a celebração de um contrato com um grupo empresarial português, em que o primeiro contacto foi feito por um terceiro cliente ativo. Este constitui um grande sucesso, não só pelo valor do contrato, mas também por ter sido iniciado por um cliente ativo, o que reconhece o trabalho feito internamente, assim como a satisfação que os clientes têm. | 2 |

| | | |
|------------------------------------|---|----------|
| Discovery (Continuação) | <ul style="list-style-type: none"> • Exploração dos fatores que “dão vida” à organização (relacionamento com novos clientes) – foi salientado o facto de atualmente se fazer pouco esforço comercial, isto é, não existe um processo comercial definido, assim como são feitas poucas propostas comerciais. A organização é boa a reter os clientes, no entanto faz pouco esforço para adquirir novos clientes (quer por uma questão de tempo, como em termos de competência para o fazer). Tendência geral, atualmente a entrada de um novo cliente se deve a referência por clientes ativos ou parceiros. Principalmente derivado das consequências geradas pela epidemia COVID-19, poderá ser necessário aumentar os esforços comerciais. Por outro lado, há que ter em consideração que uma parte dos clientes poderá estar perto de encerrar a atividade (sobretudo os clientes que mantem a relação à duas/três décadas), o que obriga a um rejuvenescimento da carteira comercial. | 4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Exploração dos fatores que “dão vida” à organização (legado) – de forma a constituir-se um legado, isto é, uma organização sustentável e que se desenvolva, torna-se necessário profissionalizar as suas atividades, tanto no que concerne á sua atividade comercial, como à atividade de gestão, não estando exclusivamente dependente da capacidade técnica operacional dos seus profissionais. Esta profissionalização geraria informação de suporte à tomada de decisão, assim como processos de reflexão estratégica que irão desenvolver iniciativas de melhoria. | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Exploração da valências-chave da organização (expertise técnico e relacionamento com clientes) – neste aspeto deve haver um esforço para que se consiga novos clientes, na medida em que a retenção dos clientes atuais não constitui um problema. Apesar de não constituir um problema a nível técnico, estes profissionais consideram que derivado da epidemia COVID-19 vai levar a que haja uma maior sensibilidade dos clientes ao preço, sendo que poderá levar ao caso dos clientes quererem renegociar os contratos. Dessa forma, torna-se essencial adquirir novos clientes de forma a compensar os clientes que saírem assim como a quebra de faturação pela redução do valor de alguns contratos. | 3 |

| | | |
|---|---|---|
| Dream | <ul style="list-style-type: none"> • Visão de futuro (maior faturação) – os entrevistados visualizam a sua organização com uma maior faturação, possivelmente o triplo da atual. | 4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Visão de futuro (maior número de colaboradores) – ter maior número de colaboradores de forma a conseguir chegar a mais clientes. | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Visão de futuro (ser uma empresa reconhecida no setor) – deixar uma marca no setor e ser reconhecida | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Visão de futuro (mais profissional) – tem os processos estabelecidos e a serem desenvolvidos por profissionais de excelência em várias áreas (marketing, comercial, operacional, suporte, etc.). | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Visão de futuro (identidade) – garantir o crescimento dos eixos anteriores, mas sem abdicar do compromisso que se tem com os clientes. | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • De forma a atingir esta visão é necessário (explorar a atividade comercial) – de forma a conseguir maior número de clientes, é necessário dedicar mais recursos na atividade comercial, tanto ao nível de tempo como de investimento. | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • De forma a atingir esta visão é necessário (profissionalizar os processos e práticas) – não basta garantir o expertise técnico, é necessário tornar tantos os processos operacionais, comerciais, de gestão e de suporte mais eficientes e eficazes. | 4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • De forma a atingir esta visão é necessário (garantir a aprendizagem dos processos e práticas) – para além de ser ter de melhorar os processos, de forma a fazer a organização crescer, será necessário desenvolver iniciativas de aprendizagem organizacional, no entanto, não estando em vista o aumento de colaboradores operacionais no futuro próximo, leva a que esta iniciativa tenha um horizonte de longo-prazo. | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> • De forma a atingir esta visão é necessário (garantir que as ferramentas contribuem para os processos) – de forma a que os processos se tornem mais eficientes e eficazes, torna-se também necessário desenvolver a tecnologia e outras ferramentas que suportem esta melhoria, tanto a um nível operacional como ao nível da gestão da organização | 2 | |

| | | |
|--------------------------------|--|----------|
| Dream (Continuação) | <ul style="list-style-type: none"> • Exploração futura das valências (investimento na expertise) – garantindo que há um investimento contínuo na atualização de conhecimento, e que para além disso esse investimento é refletido no trabalho operacional, levando à melhoria dos processos. | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Exploração futura das valências (aposta futura na expertise) – garantir que os novos colaboradores (longo-prazo) são capazes de operacionalizar as atividades, deixando os sócios mais “folgados” para se dedicarem a iniciativas estratégicas de gestão da organização. | 1 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Exploração futura das valências (aposta nas relações) – no sentido de garantir que se mantém uma relação próxima com os clientes, de forma a contribuir para o estabelecimento de relações de longo-prazo. | 4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Exploração atual das valências (expertise) – consideram que a este nível está a ser bem explorado junto dos clientes ativos, mas que deve ser feito um maior esforço para que se consiga demonstrar essa expertise junto de novos clientes. Por outro lado, deveriam ser desencadeadas iniciativas que promovam a melhoria dos processos, isto é, processos mais eficientes, de forma a garantir uma maior capacidade instalada, assim como permitir que os sócios tenham mais tempo para se dedicarem à gestão da organização. | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor estratégia (adquirir competências) – tanto ao nível comercial, como na melhoria dos processos torna-se necessário adquirir competências para desenvolverem estas iniciativas, assim como garantir que há recursos dedicados a estes temas, dessa forma consideram que a melhor estratégia se prende com a contratação de pessoas para trabalharem estas atividades (não tendo sido definido no focus group, nem o número de pessoas, nem o seu âmbito de responsabilidade). | 4 |

| | | |
|---------------|--|----------|
| Design | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos financeiros (faturação) – um dos objetivos propostos pelos entrevistados foi o de neste ano garantir 100% da faturação do ano anterior. Apesar do estado de emergência, a organização ainda consegue garantir alguma faturação tanto pelas atividades correntes indispensáveis, como por exemplo por prestarem o serviço de preparação dos processos de lay-off e entrega da documentação oficial às entidades governativas/legais. No entanto, os entrevistados esperam que derivado da pandemia do COVID-19, haja clientes que acabem por fechar atividade, por renegociar os seus contratos, ou mesmo acabando por sair para a concorrência. | 4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos financeiros (crescimento da faturação de novos clientes em 40%) – um dos objetivos propostos pelos entrevistados de garantir que se aumenta o valor de faturação com novos clientes, isto é, que haja um aumento de 30% do valor da faturação com novos clientes (clientes adquiridos no último ano). | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos financeiros (criação e cumprimento de orçamentos por centro de custo) – um dos objetivos propostos prende-se com a necessidade de controlar os custos, sendo para isso necessário definir-se orçamentos para se manterem esses custos controlados. | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade Financeira – os entrevistados consideram que mantendo os custos contantes, a organização contínua “viável”, isto é, não se torna necessário um grande corte de custos, se for atingida 75% a 80% da faturação do ano anterior. No entanto consideram que para a organização ser sustentável necessitaria de fazer pelo menos 100% do valor da faturação do ano anterior. | 4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Imagem para os clientes – os entrevistados consideram que os clientes os vêem como uma organização de confiança, tanto ao nível dos prazos, nos processos, como no estabelecimento de relações próximas. | 4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Tipologia de Clientes (longa duração) – os entrevistados consideram que tendencialmente os seus clientes estão associados à organização à vários anos, não sendo raro o caso de clientes que colaboram com estes profissionais à duas/três décadas. Um aspeto a salientar é que muitos destes mesmos clientes de longa-duração estão perto da reforma, por exemplo, o que exige que haja um esforço para revitalizar a carteira comercial. | 4 |

| | | |
|---------------------------------|--|----------|
| Design (Continuação) | <ul style="list-style-type: none"> • Tipologia de Clientes (Empresas vs Clientes Individuais) – tendencialmente o segmento de clientes com maior representatividade na faturação são empresas (70%), sendo que o segmento clientes individuais representa 30% da faturação. Apesar disso, a dificuldade das tarefas associadas, e conseqüente custo-benefício, de cada cliente não pode ser visto por uma tipologia linear, na medida em que há clientes individuais com regimes e processos complexos, enquanto que também há empresas, em que o processamento da sua operação é <i>straight forward</i>. A desagregação e análise custo-benefício entre PME's e grandes empresas ainda não é feito. | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Expetativas dos clientes atuais (fiabilidade do trabalho) – os entrevistados consideram que uma das maiores expetativas dos clientes é a de garantir que os processos estão “imaculados”, isto é, sem erros, tendo sido dado o exemplo de um cliente que disse que “assim não necessitava de pôr um técnico interno a conferir os processos”. | 4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Expetativas dos clientes atuais (cumprimento dos SLA's) – os entrevistados consideram também que uma das maiores expetativas dos clientes é a de garantir que os processos são cumpridos nos prazos acordados. | 4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Expetativas dos clientes atuais (relação pessoal e não transaccional) – os entrevistados consideram que os clientes valorizam que não haja uma exclusiva administração transaccional prestador-cliente, tendo sido dado o exemplo que não se pode ter uma “mentalidade de advogado”, isto é, a primeira preocupação não pode ser procurar faturar determinado pedido que os clientes tenham. | 2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Expetativas dos clientes atuais (antecipação das necessidades) – esta expetativa prende-se com o facto de os entrevistados considerarem que os clientes esperam que para qualquer assunto que tenham relacionado com os temas de contabilidade, fiscalidade e área laboral podem telefonar e ter a sua dúvida resolvida no momento. De forma a cumprir esta expetativa torna-se necessário manter-se atualizado sobre as alterações e evoluções nestes temas. Tendo sido dado o exemplo de agora no decorrer da pandemia COVID-19, terem de se informar sobre como iam decorrer os processos de lay-off e o que seria necessário fazer, mesmo antes do primeiro cliente telefonar para lhe tratarem desse pedido, ou para lhe tirarem uma dúvida. | 3 |

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| Design (Continuação) | <ul style="list-style-type: none"> • Expetativa dos clientes potenciais – os entrevistados consideram que os clientes potenciais terão as mesmas expetativas que os clientes atuais. | 4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Expetativas dos clientes para os próximos 5 anos (sensibilidade ao preço) – decorrente dos efeitos da pandemia COVID-19, os entrevistados consideram que clientes vão estar mais sensíveis ao preço, o que poderá levar a procurem renegociar os contratos, assim como possam mesmo sair para a concorrência. Concorrência esta que para além de se poder tornar mais agressiva, poderá ser em maior número, isto pois é expectável que pessoas que saiam de concorrentes acabem por fundar as suas empresas, por não encontrarem colocação em outro lado, assim como universitários que estão agora a começar o curso. No entanto, também se torna uma oportunidade para desafiar potenciais clientes a ingressar na organização. | 4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Expetativas dos clientes para os próximos 5 anos (expertise técnica) – por outro lado, consideram que os clientes vão continuar a valorizar a expertise técnica, especialmente quando esta for evidente que lhe traz mais benefícios (por exemplo através da redução do pagamento de determinado imposto), sendo que estes benefícios irão ter um peso maior no seu orçamento, derivados dos impactos da epidemia COVID-19. | 4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de Clientes (aumentar o número de propostas comerciais e leads abertos) – um dos objetivos que os entrevistados consideram importantes, prende-se com o facto de garantir que há um maior esforço no desenvolvimento comercial, de forma a explorar oportunidades de mercado, assim como garantir que não existem quebras de faturação, quer pela saída de clientes para a concorrência, quer por estes encerrarem a atividade. | 4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de Clientes (aumentar o número de novos clientes) – outro objetivo mencionado prende-se com o facto garantir que há entrada de novos clientes, sobretudo empresas (tanto PME's, como grandes empresas). | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de Clientes (garantir a retenção de clientes atuais) – os entrevistados consideram que apesar de ser necessário adquirir novos clientes não se podem negligenciar os clientes atuais, dessa forma, este objetivo torna-se importante não só como monitorização, mas também para se garantir que estão a ser desenvolvidas iniciativas para melhorar este objetivo. | 4 |

| | | |
|---------------------------------|--|----------|
| Design (Continuação) | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de Processos Internos (índice de qualidade de serviço – SLA’s) – por outro lado, os entrevistados consideram também que é necessário manter-se um objetivo de qualidade de serviço, tendo sido o cumprimento do nível de SLA’s, o escolhido pois é fácil de operacionalizar e é mais fácil de monitorizar. Foi também considerado por exemplo um objetivo referente ao número de erros, mas acabou por ser desconsiderado, pois a sua aplicabilidade é difícil, assim como é difícil mensurar os erros, pois um erro poderá ter uma criticidade muito diferente de outro. | 3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria dos processos – os entrevistados consideram que se devem melhorar os processos e atividade comercial, assim como o desenvolvimento de análises críticas para a gestão da organização, Por outro lado, é também necessário profissionalizar a gestão e evidenciar esse comprometimentos -tendo sido proposto por um dos entrevistados que se adquira a certificação de qualidade ISO 9001 (sendo no entanto uma iniciativa de médio-prazo e mediante os custos necessários incorrer) | 3 |
| Destiny | <ul style="list-style-type: none"> • Operacionalização da melhoria dos processos – os entrevistados consideram que é necessário adquirir-se competências comerciais e tempo para explorar corretamente este eixo. São também necessárias competências de análise de informação e dos processos, e tempo para explorar corretamente este eixo. Por outro lado, é necessário desenvolver sistemas e análises que suportem a tomada de decisão da gestão, e por fim é necessário promover a melhoria contínua dos processos. Assim como é necessário desenvolver as competências que os colaboradores têm, não só na sua área de <i>expertise</i>, mas também em áreas complementares, de forma a que sejam profissionais mais completos. | 4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Operacionalização do Balanced Scorecard – os entrevistados consideram que acima de tudo é necessária uma ferramenta simples, que não implique investimento monetário, e que toda a gente consiga utilizar. Quanto à sua atualização deverá ser feita de 3 em 3 meses, sendo que ficaram 2 pessoas responsáveis por coligir a informação e atualizar a ferramenta, sendo que a informação gerada pelo BSC será discutida pelo Comité de Gestão (iniciativa proposta por um dos entrevistados e que será desenvolvida no futuro). | 4 |

Anexo L - Principais características da análise SWOT à GCF

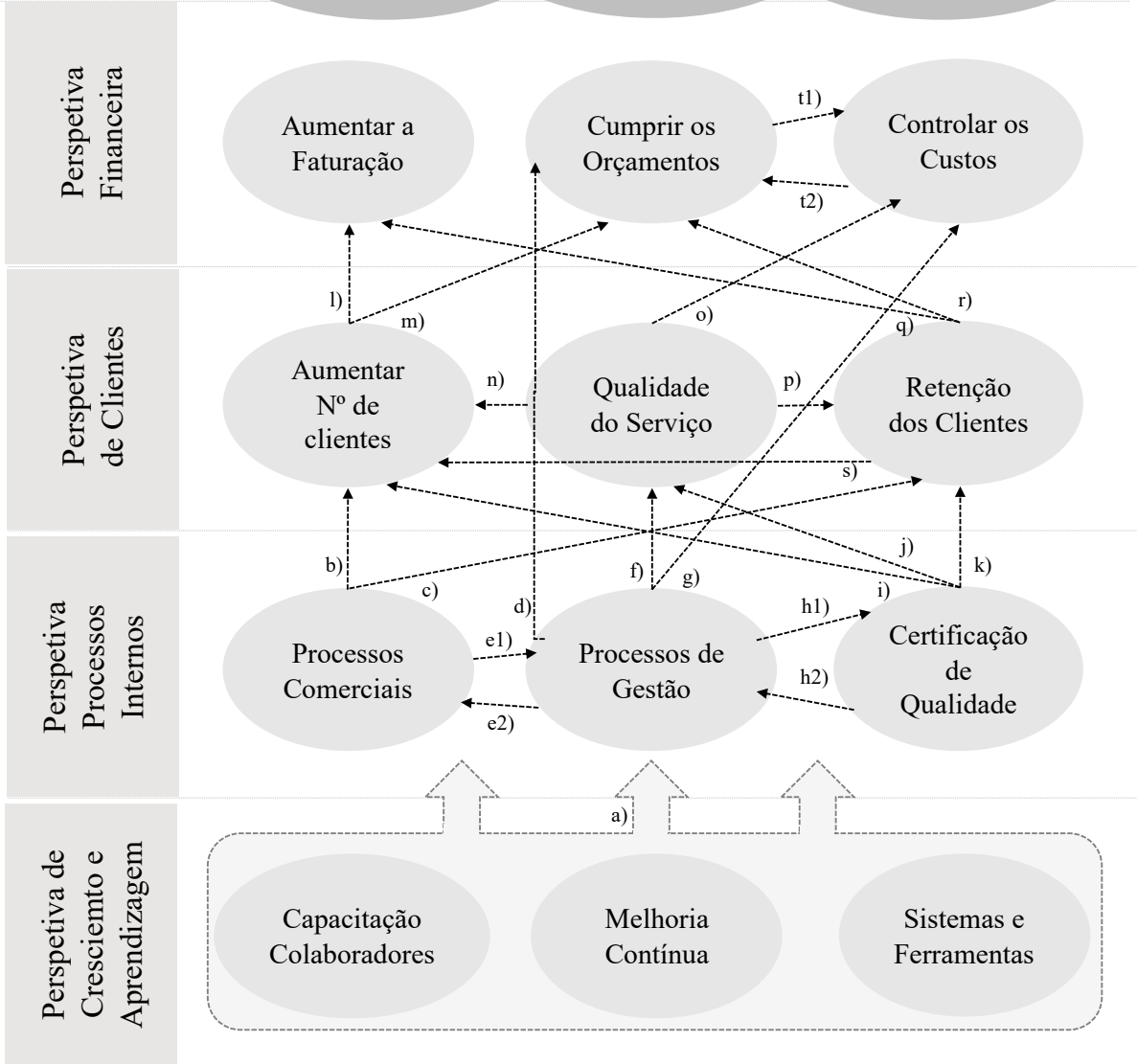
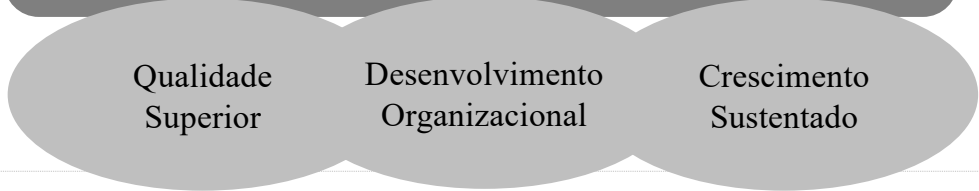
| <p>Strengths (Forças)</p> | <p>Weaknesses (Fraquezas)</p> | <p>Opportunities (Oportunidades)</p> | <p>Threats (Ameaças)</p> |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Expertise técnica dos profissionais • Investimento contínuo em formação e desenvolvimento • Capacidade para estabelecer relações de longa-duração com os clientes • Capacidade de investimento e sustentabilidade financeira | <ul style="list-style-type: none"> • Pouca profissionalização em áreas/processos complementares à operação (gestão, comerciais, marketing, etc.) • Limitadas competências digitais e tecnológicas • Envelhecimento da carteira de clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Potencial exploração do mercado • Potencial e capacidade para integrar novas competências internamente (tanto na operação como competências complementares) | <ul style="list-style-type: none"> • Impactos económicos e financeiros da pandemia COVID-19 nos clientes • Impactos económicos e financeiros da pandemia COVID-19 na competitividade do setor • Desenvolvimentos tecnológicos |

Anexo M - Objetivos Estratégicos do BSC da GCF

| Ponderação da Perspetiva (%) | Código | Objetivos Estratégicos | Ponderação dos Objetivos por Perspetiva |
|---|--------|--|---|
| Financeira (25%) | O1 | Aumentar a Faturação | 40% |
| | O2 | Garantir o Cumprimento dos Orçamentos | 35% |
| | O3 | Controlar Custos | 25% |
| Clientes (25%) | O4 | Aumentar o Número de Novos Clientes - Individuais e Empresas (< 1 ano) | 40% |
| | O5 | Garantir a Qualidade do Serviço Prestado | 30% |
| | O6 | Garantir a Retenção dos Clientes Ativos | 30% |
| Processos Internos (30%) | O7 | Desenvolver Processos Comerciais | 40% |
| | O8 | Desenvolver Processos de Gestão | 40% |
| | O9 | Garantir a Certificação de Qualidade dos Processos | 20% |
| Crescimento e Aprendizagem (20%) | O10 | Garantir a Capacitação Técnica dos Colaboradores/Operacionais | 33,33% |
| | O11 | Desenvolver Política de Melhoria Contínua | 33,33% |
| | O12 | Desenvolver Sistemas e Ferramentas | 33,33% |

Anexo N - Mapa Estratégico do BSC da GCF

“Ser uma empresa de referência no setor da contabilidade, fiscalidade e área laboral, reconhecida pela qualidade do serviço prestado e pela satisfação dos seus clientes.”



Anexo O - Indicadores e Objetivos do BSC da GCF

| Perspetiva | Código Objetivo | Objetivo Estratégico | KPI | Código KPI | Fórmula de Cálculo | Objetivo Concretizar | Ponderação Indicador | Periodicidade Cálculo | Tipologia Indicador |
|------------------|-----------------|--|--|--------------------|--|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
| Financeira (25%) | O1 | Aumentar a Faturação | Incremento em % de faturação do ano N, tendo em conta a faturação do ano N-1 | KPI 1 | $\left(\frac{\text{Faturação N (€)}}{\text{Faturação N-1 (€)}} - 1 \right) \times 100$ (1) | ≥ 0% | 100 % | Trimestral | lag |
| | O2 | Garantir o Cumprimento dos Orçamentos | % de cumprimento dos orçamentos estipulados | KPI 2 ³ | $\left(\frac{\text{Total de Custos Efetuados (€)}}{\text{Custos Orçamentados (€)}} \right) \times 100$ (2) | ≤ 100% | 100 % | Trimestral | lag |
| | O3 | Controlar Custos | % de cumprimento de otimização de custos, face ao objetivo | KPI 3 | $\frac{\text{Redução de custos (€)}}{\text{Objetivo de Redução (€)}} \times 100$ (3) | ≥ 100% (20.000€) | 100 % | Trimestral | lag |
| Clientes (25%) | O4 | Aumentar o Número de Novos | % de incremento de clientes individuais | KPI 4 | $\left(\frac{\text{Nº de Clientes Individuais Final N}}{\text{Nº de Clientes Individuais Início N}} - 1 \right) \times 100$ (4) | ≥ 20% | 30% | Semestral | lag |
| | | | % de incremento de clientes empresas | KPI 5 | $\left(\frac{\text{Nº de Clientes Empresas Final N}}{\text{Nº de Clientes Empresas Início N}} - 1 \right) \times 100$ (5) | ≥ 20% | 70% | Semestral | lag |
| | O5 | Garantir a Qualidade do Serviço Prestado | % de cumprimento dos prazos acordados com os clientes | KPI 6 | $\frac{\text{Nº de processos com SLA cumprido no Prazo}}{\text{Nº de total de processos com SLA acordado}} \times 100$ (6) | ≥ 95% | 100% | Semestral | lead |
| | O6 | Garantir a Retenção dos Clientes Ativos | % de <i>turnover</i> de clientes individuais ^{4 e 5} | KPI 7 | $\frac{\text{Nº de clientes individuais que saíram N}}{\text{Nº total de clientes individuais N}} \times 100$ (7) | ≤ 15% | 30% | Semestral | lead |
| | | | % de <i>turnover</i> de clientes empresas ^{4 e 5} | KPI 8 | $\frac{\text{Nº de clientes individuais que saíram N}}{\text{Nº total de clientes individuais N}} \times 100$ (8) | ≤ 15% | 70% | Semestral | lead |

³ Quando se considera um custo nesta rubrica tem de se ter também em conta o valor de faturação planeado, pelo que valores de faturação abaixo do planeado irão influenciar uma revisão do orçamento.

⁴ Para o cálculo da retenção dos clientes, não se consideram os clientes que saíram da organização por feito de atividade.

⁵ No cálculo do indicador considera-se os clientes que saíram da organização, ou que abdicaram de um serviço correspondente a 50% ou mais da sua faturação anterior.

| Perspetiva | Código Objetivo | Objetivo Estratégico | KPI | Código KPI | Fórmula de Cálculo | Objetivo Concretizar | Ponderação Indicador | Periodicidade Cálculo | Tipologia Indicador |
|----------------------------------|-----------------|---|--|------------|---|----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
| Processos Internos (30%) | O7 | Desenvolver Processos Comerciais | % de cumprimento dos processos comerciais planeados | KPI 9 | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de processos comerciais implementados}}{\text{N}^\circ \text{ de processos comerciais planeados}} \times 100$ (9) | ≥ 90% | 100% | Semestral | lead |
| | O8 | Desenvolver Processos de Gestão | % de cumprimento dos processos de gestão planeados | KPI 10 | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de processos de gestão implementados}}{\text{N}^\circ \text{ de processos de gestão planeados}} \times 100$ (10) | ≥ 90% | 100% | Semestral | lead |
| | O9 | Garantir a Certificação de Qualidade dos Processos | Nº de certificações obtidas no período N ⁶ | KPI 11 | Nº de certificações obtidas no período N | ≥ 1 | 100% | Semestral | lead |
| Crescimento e Aprendizagem (20%) | O10 | Garantir a Capacitação Técnica dos Colaboradores/Operacionais | % de colaboradores com 50 ou mais horas de formação ⁷ | KPI 12 | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores com X ou mais horas de formação}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} \times 100$ (11) | 100% | 70% | Semestral | lead |
| | | | % de incremento com o investimento em formação, por pessoa | KPI 13 | $\left(\frac{\text{Valor médio investido em formação N (€)}}{\text{Valor médio investido em formação N-1 (€)}} - 1 \right) \times 100$ (12) | ≥ 35 % | 30% | Semestral | lead |
| | O11 | Desenvolver Política de Melhoria Contínua | % de cumprimento das iniciativas do plano de melhoria contínua | KPI 14 | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de iniciativas PMC implementadas}}{\text{N}^\circ \text{ de iniciativas PMC planeadas}} \times 100$ (13) | ≥ 90% | 100% | Semestral | lead |
| | O12 | Desenvolver Sistemas e Ferramentas | % de sistemas implementados, tendo em conta o planeado | KPI 15 | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de sistemas implementados}}{\text{N}^\circ \text{ de sistemas planeados}} \times 100$ (14) | ≥ 80% | 100% | Semestral | lead |

⁶ Caso a certificação não seja concretizada por uma questão do valor monetário a investir, se os processos estiverem conforme os requerimentos dessa certificação, o objetivo deverá ser ponderado a 50%, pois apesar de não ter visibilidade para os clientes, contribui na mesma para a melhoria dos processos e para a profissionalização da organização.

⁷ A contabilização do número de colaboradores, inclui os/as sócios/as da organização.

Anexo P - Relação entre as Iniciativas e Objetivos Estratégicos do BSC da GCF

| Iniciativas Estratégicas | Código Iniciativa | Objetivos Estratégicos | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| | | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | O9 | O10 | O11 | O12 |
| Desenvolver e Implementar o Plano de Melhoria Contínua 2020-2025 | I1 | Transversal | | | | | | | | | | | |
| Contratação de <i>Expertise</i> Técnica | I2 | x | x | | x | | | x | x | | x | | x |
| Desenvolver e Implementar o Plano de Melhoria dos Sistemas e Ferramentas | I3 | | x | x | | x | | x | x | | | x | x |
| Desenvolver e Implementar o Plano de Certificação 2020-2025 | I4 | | | | x | x | x | | x | x | | | |
| Desenvolver e Implementar Processos de Gestão | I5 | | x | x | | x | x | | x | x | | | |
| Desenvolver e Implementar Processos Comerciais | I6 | x | | | x | | x | x | | | | | |
| Desenvolver e Implementar Orçamentos por Centro de Custo | I7 | | x | x | | | | | | | | x | |

Anexo Q - Níveis de Atribuição por resultado em cada um dos indicadores (KPI's)

KPI 1) incremento em % de faturação do ano N, tendo em conta a faturação do ano N-1

| Objetivo a Concretizar | Resultado Atingido | Nível de Atribuição |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| 0% | ≥ 0% | 5 |
| | ≥ - 10 % | 4 |
| | ≥ - 15 % | 3 |
| | ≥ - 20 % | 2 |
| | < - 25 % | 1 |

KPI 2) % de cumprimento dos orçamentos estipulados

| Objetivo a Concretizar | Resultado Atingido | Nível de Atribuição |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| ≤ 100% | ≤ 100% | 5 |
| | > 100 % | 4 |
| | ≥ 110 % | 3 |
| | ≥ 120 % | 2 |
| | ≥ 130 % | 1 |

KPI 3) % de cumprimento de otimização de custos, face ao objetivo

| Objetivo a Concretizar | Resultado Atingido | Nível de Atribuição |
|------------------------|------------------------|---------------------|
| ≥ 100 % (20.000€) | ≥ 100% (≥ 20.000 €) | 5 |
| | ≥ 80% (≥ 16.000 €) | 4 |
| | ≥ 65% (≥ 13.000 €) | 3 |
| | ≥ 50% (≥ 10.000 €) | 2 |
| | < 50% (< 10.000 €) | 1 |

KPI 4) % de incremento de clientes individuais

| Objetivo a Concretizar | Resultado Atingido | Nível de Atribuição |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| ≥ 20% | ≥ 20 % | 5 |
| | ≥ 10% | 4 |
| | ≥ 0% | 3 |
| | ≥ - 10 % | 2 |
| | < 10% | 1 |

KPI 5) % de incremento de clientes empresas

| Objetivo a Concretizar | Resultado Atingido | Nível de Atribuição |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| ≥ 20% | ≥ 20 % | 5 |
| | ≥ 10% | 4 |
| | ≥ 0% | 3 |
| | ≥ - 10 % | 2 |
| | < 10% | 1 |

KPI 6) % de cumprimento dos prazos acordados com os clientes

| Objetivo a Concretizar | Resultado Atingido | Nível de Atribuição |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| ≥ 95% | ≥ 95 % | 5 |
| | ≥ 85 % | 4 |
| | ≥ 65 % | 3 |
| | ≥ 50 % | 2 |
| | < 50% | 1 |

KPI 7) % de turnover de clientes individuais

| Objetivo a Concretizar | Resultado Atingido | Nível de Atribuição |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| ≤ 15% | ≤ 15% | 5 |
| | > 15 % | 4 |
| | ≥ 18 % | 3 |
| | ≥ 20 % | 2 |
| | ≥ 25 % | 1 |

KPI 8) % de turnover de clientes empresas

| Objetivo a Concretizar | Resultado Atingido | Nível de Atribuição |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| ≤ 15% | ≤ 15% | 5 |
| | > 15 % | 4 |
| | ≥ 18 % | 3 |
| | ≥ 20 % | 2 |
| | ≥ 25 % | 1 |

KPI 9) % de cumprimento dos processos comerciais planeados

| Objetivo a Concretizar | Resultado Atingido | Nível de Atribuição |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| ≥ 90% | ≥ 90% | 5 |
| | ≥ 80 % | 4 |
| | ≥ 65 % | 3 |
| | ≥ 50 % | 2 |
| | < 50% | 1 |

KPI 10) % de cumprimento dos processos de gestão planeados

| Objetivo a Concretizar | Resultado Atingido | Nível de Atribuição |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| ≥ 90% | ≥ 90% | 5 |
| | ≥ 80 % | 4 |
| | ≥ 65 % | 3 |
| | ≥ 50 % | 2 |
| | < 50% | 1 |

KPI 11) N° de certificações obtidas no período N

| Objetivo a Concretizar | Resultado Atingido | Nível de Atribuição |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| 1 | ≥ 1 | 5 |
| | = 0,5 | 3 |
| | 0 | 1 |

KPI 12) % de colaboradores com 50 ou mais horas de formação

| Objetivo a Concretizar | Resultado Atingido | Nível de Atribuição |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| 100% | 100% | 5 |
| | ≥ 83,33 % | 4 |
| | ≥ 66,66 % | 3 |
| | ≥ 50 % | 2 |
| | < 50% | 1 |

KPI 13) % de incremento com o investimento em formação, por pessoa

| Objetivo a Concretizar | Resultado Atingido | Nível de Atribuição |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| ≥ 35% | ≥ 35% | 5 |
| | ≥ 25 % | 4 |
| | ≥ 15 % | 3 |
| | ≥ 0 % | 2 |
| | < 0 % | 1 |

KPI 14) % de cumprimento das iniciativas do plano de melhoria contínua

| Objetivo a Concretizar | Resultado Atingido | Nível de Atribuição |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| ≥ 90% | ≥ 90% | 5 |
| | ≥ 80 % | 4 |
| | ≥ 60 % | 3 |
| | ≥ 50 % | 2 |
| | < 50% | 1 |

KPI 15) % de sistemas implementados, tendo em conta o planeado

| Objetivo a Concretizar | Resultado Atingido | Nível de Atribuição |
|------------------------|--------------------|---------------------|
| ≥ 80% | ≥ 80% | 5 |
| | ≥ 70 % | 4 |
| | ≥ 60 % | 3 |
| | ≥ 50 % | 2 |
| | < 50% | 1 |

Anexo R - Níveis de Atribuição para a Valoração do Score Global do BSC da GCF

| Score | Avaliação |
|------------|---------------------|
| $\geq 4,5$ | Excelente |
| ≥ 4 | Positivo |
| ≥ 3 | Satisfatório |
| < 3 | Negativo |

Anexo S - Exemplo de Cálculo do Score Global do BSC da GCF

| Perspetiva | Código Objetivo | Objetivo Estratégico | Peso do Objetivo (%) | KPI | Código KPI | Objetivo Concretizar | Ponderação Indicador | Resultado Indicador | Nível de Atribuição | Ponderação do Objetivo | Score da Perspetiva | Score Final |
|------------------------------------|-----------------|---|----------------------|--|------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|------------------------|---------------------|-------------|
| Financeira (25%) | O1 | Aumentar a Faturação | 40% | Incremento em % de faturação do ano N, tendo em conta a faturação do ano N-1 | KPI 1 | 0% | 100% | 5% | 5 | 5,00 | 4,75 | 4,41 |
| | O2 | Garantir o Cumprimento dos Orçamentos | 35% | % de cumprimento dos orçamentos estipulados | KPI 2 | 100% | 100% | 100% | 5 | 5,00 | | |
| | O3 | Controlar Custos | 25% | % de cumprimento de otimização de custos, face ao objetivo | KPI 3 | 100% | 100% | 80% | 4 | 4,00 | | |
| Clientes (25%) | O4 | Aumentar o Número de Novos | 40% | % de incremento de clientes individuais | KPI 4 | 20% | 30% | 18% | 4 | 4,70 | 3,47 | |
| | | | | % de incremento de clientes empresas | KPI 5 | 20% | 70% | 22% | 5 | | | |
| | O5 | Garantir a Qualidade do Serviço Prestado | 30% | % de cumprimento dos prazos acordados com os clientes | KPI 6 | 95% | 100% | 83% | 3 | 3,00 | | |
| | O6 | Garantir a Retenção dos Clientes Ativos | 30% | % de turnover de clientes individuais | KPI 7 | 15% | 30% | 19% | 3 | 2,30 | | |
| % de turnover de clientes empresas | | | | KPI 8 | 15% | 70% | 20% | 2 | | | | |
| Processos Internos (30%) | O7 | Desenvolver Processos Comerciais | 40% | % de cumprimento dos processos comerciais planeados | KPI 9 | 90% | 100% | 90% | 5 | 5,00 | 4,60 | |
| | O8 | Desenvolver Processos de Gestão | 40% | % de cumprimento dos processos de gestão planeados | KPI 10 | 90% | 100% | 80% | 4 | 4,00 | | |
| | O9 | Garantir a Certificação de Qualidade dos Processos | 20% | Nº de certificações obtidas no período N | KPI 11 | 1 | 100% | 1 | 5 | 5,00 | | |
| Crescimento e Aprendizagem (20%) | O10 | Garantir a Capacitação Técnica dos Colaboradores/Operacionais | 33,33% | % de colaboradores com 50 ou mais horas de formação | KPI 12 | 100% | 70% | 100% | 5 | 4,70 | 4,90 | |
| | | | | % de incremento com o investimento em formação, por pessoa | KPI 13 | 35% | 30% | 30% | 4 | | | |
| | O11 | Desenvolver Política de Melhoria Contínua | 33,33% | % de cumprimento das iniciativas do plano de melhoria contínua | KPI 14 | 90% | 100% | 90% | 5 | 5,00 | | |
| | O12 | Desenvolver Sistemas e Ferramentas | 33,33% | % de sistemas implementados, tendo em conta o planeado | KPI 15 | 80% | 100% | 90% | 5 | 5,00 | | |

Anexo T - Objetivos a Concretizar nos 3 anos Seguintes à Implementação do BSC da GCF

| Perspetiva | Código Objetivo | Objetivo Estratégico | KPI | Código KPI | Fórmula de Cálculo | Objetivo Concretizar (N) | Objetivo Concretizar (N + 1) | Objetivo Concretizar (N + 2) | Objetivo Concretizar (N + 3) |
|------------------|-----------------|--|--|--------------------|--|--------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Financeira (25%) | O1 | Aumentar a Faturação | Incremento em % de faturação do ano N, tendo em conta a faturação do ano N-1 | KPI 1 | $\left(\frac{\text{Faturação N (€)}}{\text{Faturação N-1 (€)}} - 1 \right) \times 100$ (1) | ≥ 0% | ≥ 20% | ≥ 20% | ≥ 20% |
| | O2 | Garantir o Cumprimento dos Orçamentos | % de cumprimento dos orçamentos estipulados | KPI 2 ¹ | $\left(\frac{\text{Total de Custos Efetuados (€)}}{\text{Custos Orçamentados (€)}} \right) \times 100$ (2) | ≤ 100% | ≤ 100% | ≤ 100% | ≤ 100% |
| | O3 | Controlar Custos | % de cumprimento de otimização de custos, face ao objetivo | KPI 3 | $\frac{\text{Redução de custos (€)}}{\text{Objetivo de Redução (€)}} \times 100$ (3) | ≥ 100% (20.000€) | ≥ 100% (23.000€) | ≥ 100% (27.000€) | ≥ 100% (35.000€) |
| Clientes (25%) | O4 | Aumentar o Número de Novos | % de incremento de clientes individuais | KPI 4 | $\left(\frac{\text{Nº de Clientes Individuais Final N}}{\text{Nº de Clientes Individuais Início N}} - 1 \right) \times 100$ (4) | ≥ 20% | ≥ 20% | ≥ 20% | ≥ 20% |
| | | | % de incremento de clientes empresas | KPI 5 | $\left(\frac{\text{Nº de Clientes Empresas Final N}}{\text{Nº de Clientes Empresas Início N}} - 1 \right) \times 100$ (5) | ≥ 20% | ≥ 20% | ≥ 20% | ≥ 20% |
| | O5 | Garantir a Qualidade do Serviço Prestado | % de cumprimento dos prazos acordados com os clientes | KPI 6 | $\frac{\text{Nº de processos com SLA cumprido no Prazo}}{\text{Nº de total de processos com SLA acordado}} \times 100$ (6) | ≥ 95% | ≥ 95% | ≥ 95% | ≥ 95% |
| | O6 | Garantir a Retenção dos Clientes Ativos | % de <i>turnover</i> de clientes individuais ^{2 e 3} | KPI 7 | $\frac{\text{Nº de clientes individuais que saíram N}}{\text{Nº total de clientes individuais N}} \times 100$ (7) | ≤ 15% | ≤ 15% | ≤ 10% | ≤ 10% |
| | | | % de <i>turnover</i> de clientes empresas ^{2 e 3} | KPI 8 | $\frac{\text{Nº de clientes individuais que saíram N}}{\text{Nº total de clientes individuais N}} \times 100$ (8) | ≤ 15% | ≤ 15% | ≤ 10% | ≤ 10% |

| Perspetiva | Código Objetivo | Objetivo Estratégico | KPI | Código KPI | Fórmula de Cálculo | Objetivo Concretizar (N) | Objetivo Concretizar (N + 1) | Objetivo Concretizar (N + 2) | Objetivo Concretizar (N + 3) |
|----------------------------------|-----------------|---|---|------------|--|--------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Processos Internos (30%) | O7 | Desenvolver Processos Comerciais | % de cumprimento dos processos comerciais planeados | KPI 9 | $\frac{\text{Nº de processos comerciais implementados}}{\text{Nº de processos comerciais planeados}} \times 100$ (9) | ≥ 90% | ≥ 95% | ≥ 95% | ≥ 95% |
| | O8 | Desenvolver Processos de Gestão | % de cumprimento dos processos de gestão planeados | KPI 10 | $\frac{\text{Nº de processos de gestão implementados}}{\text{Nº de processos de gestão planeados}} \times 100$ (10) | ≥ 90% | ≥ 95% | ≥ 95% | ≥ 95% |
| | O9 | Garantir a Certificação de Qualidade dos Processos | Nº de certificações obtidas no período N ⁴ | KPI 11 | Nº de certificações obtidas no período N | ≥ 1 | ≥ 1 | ≥ 2 | ≥ 2 |
| Crescimento e Aprendizagem (20%) | O10 | Garantir a Capacitação Técnica dos Colaboradores/O peracionais | % de colaboradores com 50 ou mais horas de formação ⁵ | KPI 12 | $\frac{\text{Nº de colaboradores com X ou mais horas de formação}}{\text{Nº total de colaboradores}} \times 100$ (11) | 100% | 100% | 100% | 100% |
| | | | % de incremento com o investimento em formação, por pessoa | KPI 13 | $\left(\frac{\text{Valor médio investido em formação N (€)}}{\text{Valor médio investido em formação N - 1 (€)}} - 1 \right) \times 100$ (12) | ≥ 35 % | ≥ 20 % | ≥ 15% | ≥ 15% |
| | O11 | Desenvolver Política de Melhoria Contínua | % de cumprimento das iniciativas do plano de melhoria contínua | KPI 14 | $\frac{\text{Nº de iniciativas PMC implementadas}}{\text{Nº de iniciativas PMC planeadas}} \times 100$ (13) | ≥ 90% | ≥ 90% | ≥ 90% | ≥ 90% |
| | O12 | Desenvolver Sistemas de Informação de Suporte à Tomada de Decisão | % de sistemas de suporte à tomada de decisão implementados, tendo em conta o planeado | KPI 15 | $\frac{\text{Nº de sistemas implementados}}{\text{Nº de sistemas planeados}} \times 100$ (14) | ≥ 80% | ≥ 90% | ≥ 90% | ≥ 90% |

Anexo U - Diretrizes da Política de Formação e Desenvolvimento da GCF

| Objetivos Gerais da Política | Perfil do Colaborador | Objetivos de Desenvolvimento | Identificação das Necessidades de Formação (Temática) | % de Tempo Investido por Temática (Indicativo) |
|---|---|---|--|--|
| <p>- Garantir o compromisso da organização com o desenvolvimento dos seus colaboradores e com o desenvolvimento organizacional;</p> <p>- Garantir a exploração do potencial e capacidades de cada colaborador, de forma a contribuir para o crescimento e melhoria da <i>performance</i> da organização;</p> <p>- Promover a alavancagem das competências e conhecimentos dentro da organização;</p> <p>- Garantir que a organização adota uma atitude socialmente responsável, contribuindo para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, de forma a garantir a sua empregabilidade atual e futura;</p> <p>- Garantir o cumprimento dos requisitos legais em vigor.</p> | Colaboradores com atividades operacionais | <p>- Garantir a melhoria e atualização do conhecimento nas áreas de <i>expertise</i> operacionais em que exerce atividade no seu quotidiano, de forma a prestar um serviço de qualidade superior;</p> <p>- Garantir a melhoria e atualização do conhecimento nas áreas de <i>expertise</i> operacionais que não contacta diretamente, de forma a ser um profissional mais completo e garantir a capacidade de esclarecimento de qualquer dúvida colocada por um cliente (por exemplo);</p> <p>- Garantir a melhoria das competências em áreas de <i>expertise</i> complementares à sua atividade (<i>expertise</i> comercial e ferramentas e sistemas de análise e tratamento de dados, por exemplo), de forma a ser um profissional mais completo, assim como alavancar as competências na sua <i>expertise</i> técnica operacional de forma a alargar o âmbito das suas atividades.</p> | Competências e conhecimentos em áreas operacionais em que colabora no seu quotidiano | 40% |
| | | | Competências e conhecimentos em áreas operacionais em que não colabora no seu quotidiano | 25% |
| | | | Competências e conhecimentos em ferramentas/ sistemas de análise e tratamento de dados | 25% |
| | | | Competências e conhecimentos comerciais | 10% |

| Objetivos Gerais da Política | Perfil do Colaborador | Objetivos de Desenvolvimento | Identificação das Necessidades de Formação (Temática) | % de Tempo Investido por Temática (Indicativo) |
|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Garantir o compromisso da organização com o desenvolvimento dos seus colaboradores e com o desenvolvimento organizacional; - Garantir a exploração do potencial e capacidades de cada colaborador, de forma a contribuir para o crescimento e melhoria da performance da organização; - Promover a alavancagem das competências e conhecimentos dentro da organização; - Garantir que a organização adota uma atitude socialmente responsável, contribuindo para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, de forma a garantir a sua empregabilidade atual e futura; - Garantir o cumprimento dos requisitos legais em vigor. | Colaboradores com atividades complementares e de suporte | <ul style="list-style-type: none"> - Garantir a melhoria e atualização do conhecimento nas áreas de expertise operacionais em que exerce atividade no seu quotidiano, de forma a prestar um serviço de qualidade superior; | Competências e conhecimentos operacionais na sua área de expertise | 40% |
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Garantir a melhoria e atualização do conhecimento nas áreas de expertise do setor de atividade, de forma a complementar e alavancar as competências da sua área de expertise, assim como garantir maior alinhamento com os processos operacionais da organização; | Competências e conhecimentos do setor de atividade | 30% |
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Garantir a melhoria das competências em áreas de expertise complementares à sua atividade (expertise comercial e ferramentas e sistemas de análise e tratamento de dados, por exemplo), de forma a ser um profissional mais completo, assim como alavancar as competências na sua expertise técnica operacional de forma a alargar o âmbito das suas atividades. | Competências e conhecimentos complementares (comerciais e/ou ferramentas/sistemas de análise e tratamento de dados, por exemplo) | 30% |